

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace externího benchmarkingu v konkrétní společnosti

Application of External Benchmarking in the Specific Company

Student: Bc. Radka Neškudlová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Radka Neškudlová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Aplikace externího benchmarkingu v konkrétní společnosti
Application of External Benchmarking in the Specific Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody měření výkonnosti
 3. Benchmarking jako metoda hodnocení společnosti
 4. Charakteristika konkrétní společnosti
 5. Aplikace externího benchmarkingu v podmínkách konkrétní společnosti
 6. Zhodnocení výsledků benchmarkingu
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JIRÁSEK, Jaroslav, Jiří HNILICA a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
KISLINGEROVÁ, Eva, Jiří HNILICA a Petra HALFAROVÁ. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7479-713-5.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25.4.2014

A handwritten signature in blue ink, reading "Neškudlová", written over a dotted line.

Bc. Radka Neškudlová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Marcele Papalové, Ph.D., za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Formplast Purkert, s.r.o. za možnost spolupráce a poskytnutí potřebných informací.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	6
2.1	PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	6
2.2	FINANČNÍ ANALÝZA	8
2.2.1	<i>Analýza absolutních ukazatelů.....</i>	<i>9</i>
2.2.2	<i>Analýza rozdílových ukazatelů</i>	<i>9</i>
2.2.3	<i>Analýza poměrových ukazatelů.....</i>	<i>10</i>
2.2.4	<i>Souhrnné indexy hodnocení.....</i>	<i>17</i>
2.3	NEFINANČNÍ ANALÝZA.....	24
2.3.1	<i>Klasifikace nefinančních ukazatelů.....</i>	<i>25</i>
3	BENCHMARKING JAKO METODA HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI	28
3.1	HISTORIE BENCHMARKINGU	29
3.2	SOUČASNOST BENCHMARKINGU.....	30
3.3	BUDOUCNOST BENCHMARKINGU.....	31
3.4	INSTITUTE PODPORUJÍCÍ BENCHMARKING V ČESKÉ REPUBLICE A V ZAHRANIČÍ	32
3.4.1	<i>Česká společnost pro jakost</i>	<i>32</i>
3.4.2	<i>CzechInvest.....</i>	<i>33</i>
3.4.3	<i>Vzdělávací centrum pro veřejnou správu</i>	<i>33</i>
3.4.4	<i>Bain&Company.....</i>	<i>33</i>
3.4.5	<i>American Productivity & Quality Center.....</i>	<i>34</i>
3.4.6	<i>Global Benchmarking Network</i>	<i>34</i>
3.5	TYPY BENCHMARKINGU	34
3.5.1	<i>Formální a neformální benchmarking</i>	<i>35</i>
3.5.2	<i>Interní, externí a funkční benchmarking.....</i>	<i>37</i>
3.5.3	<i>Interní, externí, procesní, výkonový a funkcionální</i>	<i>40</i>
3.6	BENCHMARKINGOVÝ MODEL	41
3.6.1	<i>Plánování.....</i>	<i>43</i>
3.6.2	<i>Analýza</i>	<i>44</i>
3.6.3	<i>Integrace</i>	<i>45</i>
3.6.4	<i>Realizace.....</i>	<i>46</i>
4	CHARAKTERISTIKA KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	47
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FORMPLAST PURKERT, S.R.O.....	47
4.2	VIZE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI FORMPLAST PURKERT, S.R.O.	48
4.3	SPOLEČNOST FORMPLAST PURKERT, S.R.O. V ROCE 2012	49

4.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	49
4.5	ZHODNOCENÍ VÝVOJE HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ.....	50
4.6	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	51
4.6.1	<i>Analýza majetkové struktury.....</i>	51
4.6.2	<i>Analýza finanční struktury.....</i>	55
4.6.3	<i>Analýza výnosů.....</i>	59
4.6.4	<i>Analýza nákladů</i>	60
5	APLIKACE EXTERNÍHO BENCHMARKINGU V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	62
5.1	IDENTIFIKOVÁNÍ PŘEDMĚTU BENCHMARKINGU A URČENÍ BENCHMARKINGOVÉHO PARTNERA	62
5.1.1	<i>Představení hlavních konkurentů společnosti Formplast Purkert, s.r.o.....</i>	63
5.1.2	<i>Výběr benchmarkingového partnera pomocí soustav ukazatelů</i>	64
5.2	STANOVENÍ VHODNÝCH UKAZATELŮ PRO BENCHMARKING SPOLEČNOSTI FORMPLAST PURKERT, S.R.O.	67
5.3	VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	69
5.3.1	<i>Ukazatele rentability</i>	69
5.3.2	<i>Ukazatele aktivity.....</i>	72
5.3.3	<i>Ukazatele zadluženosti.....</i>	76
5.3.4	<i>Ukazatele likvidity</i>	78
5.3.5	<i>Další finanční ukazatele.....</i>	81
5.4	VYBRANÉ UKAZATELE NEFINANČNÍ ANALÝZY.....	83
5.4.1	<i>Vývoj počtu zaměstnanců.....</i>	83
5.4.2	<i>Vývoj průměrných mezd</i>	83
5.4.3	<i>Rozdělení produkce podle cílového trhu.....</i>	84
5.4.4	<i>Spolupráce firem se školami.....</i>	85
5.4.5	<i>Čerpání prostředků z EU za období 2007 až 2013</i>	89
5.4.6	<i>Certifikace.....</i>	91
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGU.....	95
6.1	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY	95
6.2	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ NEFINANČNÍ ANALÝZY.....	96
6.3	NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI FORMPLAST PURKERT, S.R.O.	98
7	ZÁVĚR.....	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM ZKRATEK	111
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním světě, rychle se měnící globální ekonomice s dozvuky finanční krize jsou organizace nuceny sledovat svoji konkurenceschopnost, která je jedním ze základních předpokladů pro to, aby se podnik udržel na trhu. Podniky jsou často nuceny implementovat širokou škálu nových manažerských přístupů, metod, nástrojů a technik. Jednou z nich je i benchmarking.

Benchmarking je chápán jako nepřetržitý proces přesného měření a identifikování produktů, služeb, procesů a praktik vůči nejsilnějším konkurentům nebo organizacím, které jsou považovány za tržní leadery. Porovnání probíhá s nejlepšími podniky za účelem osvojení si nových, lepších praktik a postupů. Při dodržení všech kroků, správné implementaci a opakování procesů je metoda benchmarkingu schopna zajistit prosperitu podniku.

Benchmarking není jen módním výstřelkem, ale vysoce efektivní metodou, která je ve světě s velkým úspěchem aplikována od 80. let minulého století. V České republice nedošlo k rozvoji metody v takové míře, jako v zahraničí. Hlavní překážkou je nedůvěřivost firem ve sdílení citlivých informací s benchmarkingovými partnery. Konkrétně se práce zabývá aplikací metody externího benchmarkingu v podmínkách společnosti Formplast Purkert, s.r.o., působící na trhu výroby vstřikovacích forem a lisování přesných technických dílců.

Cílem diplomové práce je pomocí vhodně zvolených ukazatelů zhodnotit výkonnost společnosti Formplast Purkert s.r.o., a komparovat dosažené výsledky s výkonností špičkou v odvětví a pro ucelenější pohled na ekonomickou situaci společnosti také s průměrnými hodnotami v odvětví. Dále potom zpracovat benchmarkingovou analýzu společnosti Formplast Purkert s.r.o., a navrhnout případná doporučení na zlepšení ekonomické situace podniku. Dílčím cílem práce je přehledně ucelit teoretické poznatky o benchmarkingu, které nejsou výrazně zastoupeny v české literatuře.

Aby mohla být zpracována benchmarkingová analýza, je zapotřebí stanovit předmět benchmarkingu a určit vhodný typ benchmarkingu pro konkrétní společnost. V práci je zvolena metoda externího benchmarkingu, jelikož firma má zkušenosti s aplikací interního benchmarkingu a dá se předpokládat, že zná obecné principy fungování benchmarkingu.

Informace pro zpracování jsou získávány především z Výročních zpráv společnosti, interních dokumentů a webových stránek. Další potřebné informace pro vypracování jsou poskytovány manažery podniku.

2 Metody měření výkonnosti

S pojmem výkonnost se můžeme setkat v každodenním životě bez ohledu na to, v jakém oboru působíme či na naše zájmové zaměření. V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob (průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) dané činnosti. To vše za předpokladu, že jsme schopni porovnávat zkoumaný a referenční jev z hlediska stanovené kritériální škály. [19]

Pokud se zaměříme na pojem výkonnost z podnikového hlediska, tak zjistíme, že každý subjekt může svoji výkonnost hodnotit jinak. Vlastník podle splněných očekávání z hlediska návratnosti investovaných prostředků, zákazník podle uspokojení svých požadavků (potřeb) na produkt, z hlediska ceny, rychlosti dodání, podmínek platby apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku dostát svým závazkům a zaměstnanci podle výše mezd, pracovních podmínek, jistoty zaměstnání apod. [13]

Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje vývoj názorů od měření ziskových marží, růstu ziskových marží a zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky. Mezi nejčastěji využívanými metodami měření podnikové výkonnosti zůstávají finanční ukazatele, jelikož jejich měření je relativně snadné a většinu vstupních dat lze získat z podnikového účetnictví. [13]

2.1 Přístupy k měření podnikové výkonnosti

Efektivní měření výkonnosti je klíčem k úspěšnému naplnění firemní strategie. Jedná se o sledování efektivity v organizaci při splnění cílů nebo požadavků zainteresovaných stran. Organizace musí dobře fungovat z hlediska nákladů, kvality, flexibility, dosahování hodnoty i jiných rozměrů. Klíčový je pro firmu systém ukazatelů měřících výkonnost, který umožňuje dosáhnout plnění těchto požadavků. [55]

Přístupů k měření podnikové výkonnosti je celá řada. Např. Marinič [11] uvádí, a mnoho autorů se s tímto názorem ztotožňuje, že pro řízení a měření výkonnosti firmy nestačí pouze tradiční nástroje finanční analýzy. Abychom mohli chápat měření podnikové výkonnosti jako komplexní, je nutné do měření zahrnout kromě finančních faktorů i nefinanční. Mezi oběma faktory existují kauzální vztahy. Různé přístupy k měření firemní výkonnosti [11]:

- finanční analýza,
- nefinanční ukazatele,
- Balanced scorecard,
- EFQM - Excellence Model,
- Six Sigma,
- odvětvové analýzy - benchmarking,
- soustavy ukazatelů - lze sem zařadit finanční i nefinanční ukazatele, např. pyramidové rozklady, maticové soustavy ukazatelů,
- finanční indikátory výkonnosti - EVA (Economic value Added), rentabilita čistých aktiv (RONA), cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA), apod.
- analýza kapitálového trhu,
- makroekonomické aspekty měření firemní výkonnosti.

V dnešním globálním a vysoce konkurenčním světě je klíčem k úspěchu mnoha firem zlepšovat svoji konkurenceschopnost, zvyšovat výkonnost všech procesů a činností, kterými se zabývají. Vysoká poptávka firem po neustálém zlepšování vytvořila potřebu tvorby nových přístupů k řízení. Byla navržena celá řada přístupů, jak změnit pohled na řízení činností v organizaci. Patří mezi ně [4]:

- reengineering,
- total quality management,
- koncept učící se organizace,
- samostatně řízené pracovní týmy - byly vytvořeny z důvodu zeštíhlení počtu řídicích pracovníků a posílení pracovní síly. V těchto týmech pracují zaměstnanci bez přímého dozoru vedoucího, využívají principy a pokyny objevené společně s managementem. Klíčem úspěchu je víra v to, že lidé, kteří pracují v určitém procesu každý den mu rozumí lépe,
- benchmarking,
- six sigma,
- štíhlá výroba.

Vzhledem k rozsahu práce není možné zabývat se všemi uvedenými metodami podrobně. V této práci je věnována pozornost benchmarkingu, který umožňuje srovnávat hospodaření podniku a jeho výkonnosti s plánovanými veličinami, s jinými podniky v odvětví i mimo něj. Benchmarkingu je věnována následující kapitola. Externí benchmarking vybrané

společnosti je proveden především pomocí ukazatelů finanční analýzy, z tohoto důvodu je další část kapitoly věnována finanční analýze. Předmětem benchmarkingové analýzy jsou i vybrané nefinanční ukazatele.

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Patří k významným nástrojům finančního řízení. Hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření podniku a tím dává podklady pro krátkodobé a zejména pak pro dlouhodobé finanční řízení, rozhodování, odhad a prognózování budoucího vývoje podniku. Finanční analýza odhaluje ziskovost podniku, zda má podnik vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopen dostát svým závazkům a další skutečnosti. Východiskem finanční analýzy je analýza účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu toků peněžní hotovosti). Její výstupy slouží nejen manažerům, ale i investorům, obchodním partnerům, státním institucím, zaměstnancům, veřejnosti atd. [10,13]

Metody finanční analýzy lze rozdělit dle složitosti matematických výpočtů na [10]:

- elementární metody finanční analýzy,
- fundamentální metody finanční analýzy.

Elementární metody finanční analýzy

Mezi základní metody využívané při finanční analýze patří zejména [10]:

- analýza absolutních (stavových) ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů.

Fundamentální metody finanční analýzy

Zahrnují složitější přístupy v podobě matematicko - statistických metod. Jsou využívány především na specializovaných či výzkumných pracovištích.

Ve většině situací při hodnocení výkonnosti podniku nevystačíme pouze s horizontální, vertikální analýzou a poměrovými ukazateli. Je zapotřebí zjištěný stav a vývoj porovnat s prostředím, ve kterém se podnik nachází. Možností je několik a vhodná volba postupu záleží na účelu prováděné finanční analýzy. [9]

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele se využívají především pro analýzu vývojových trendů. Zahrnují především horizontální a vertikální analýzu.

Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn jednotlivých položek výkazů v čase. U horizontální analýzy je třeba apelovat na to, aby byla provedena za dostatečně dlouhé časové období, ve kterém se eliminují nepřesnosti. Pro důkladnou analýzu je třeba vzít v úvahu prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Lze vypočítat absolutní výši změn a její procentní vyjádření k předchozímu roku [10,16]:

$$\text{Absolutní změna} = ukazatel_t - ukazatel_{t-1} \quad (2.1)$$

$$\text{Procentuelní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \cdot 100}{ukazatel_{t-1}} \quad (2.2)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza posuzuje strukturu aktiv a pasiv. Struktura aktiv informuje o tom, do čeho firma investovala a struktura pasiv ukazuje, z jakých zdrojů byl majetek pořízen. Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně zvolené jako 100%. Aplikace této metody je vhodná pro souměření účetních výkazů s předchozím obdobím, ale i pro komparaci s jinými firmami, přičemž musíme brát v úvahu různé souvislosti, jako je např. obor podnikání. [10,16]

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Slouží k řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, někdy označovaný jako provozní kapitál. Dalším rozdílovým ukazatelem jsou čisté pohotové prostředky.

Čistý pracovní kapitál se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Čistý pracovní kapitál představuje částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě veškerých krátkodobých závazků. Aby byl podnik likvidní (schopen uhradit své závazky), musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. [10]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (2.3)$$

Dalším rozdílovým ukazatelem jsou čisté pohotové prostředky, které určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Lze vyjádřit rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky (hotovost, zůstatek na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady) a okamžitě splatnými závazky.

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Stanovují se na základě účetních výkazů a jejich výhodou je to, že umožňují získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr položek z účetních výkazů - rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow. V praxi se osvědčilo využívání několika základních ukazatelů roztržiených do skupin podle toho, s jakým aspektem finanční situace podniku souvisí [10]:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele kapitálového trhu,
- další ukazatele.

UKAZATELE RENTABILITY

Rentabilita (výnosnost) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti činnosti. Při výpočtu vycházíme z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. V čitateli se zpravidla vyskytuje položka zisku a ve jmenovateli určitý druh kapitálu, příp. tržby. Právě díky tomu, že poměrujeme celkový zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů, jichž bylo použito k jeho dosažení, můžeme říci, že ukazatele rentability patří k nejdůležitějšímu způsobu hodnocení podnikatelské úspěšnosti. [10,16]

Rentabilita celkového kapitálu (ROA - Return On Assets)

Důležitý ukazatel měření výkonnosti. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Nejčastěji je využíván ve tvaru EBIT v čitateli, potom můžeme porovnávat podniky s různým daňovým zatížením.

Pokud ve výpočtu použijeme EAT, jde o klasickou interpretaci rentability a jedná se o ukazatel nezávislý na charakteru zdrojů financování.

Rentabilita celkového kapitálu využívající zisk před zdaněním a úroky:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.4)$$

Někdy se ROA uvádí v této podobě:

$$ROA = \frac{EBIT \cdot (1 - T)}{Aktiva} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{zdaněné úroky}}{aktiva} \quad (2.5)$$

Kde T... daňová sazba

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return On Equity)

Měřením ROE vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého do podniku akcionáři či vlastníky. Ukazatel umožňuje investorům zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Investoři požadují, aby hodnota ROE byla vyšší než výnosnost bezrizikové investice. [16]

Rentabilita vlastního kapitálu využívající čistý zisk:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

Rentabilita tržeb (ROS - Return On Sales)

Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při různé úrovni tržeb. Jinými slovy, kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu (zisku) na 1 Kč tržeb. Jako doplňkový ukazatel bývá používána rentabilita nákladů, která se vypočítá odečtením rentability tržeb od jedničky.

Rentabilita vlastního kapitálu využívající čistý zisk.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Místo tržeb lze použít výnosy, ukazatel nám potom říká, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku. [10]

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI - Return on Investment)

Měří výnosnost dlouhodobého kapitálu (dlouhodobého cizího a vlastního) vloženého do podniku.

$$ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}} \quad (2.8)$$

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE - Return On Capital Employed)

Za úplatný kapitál je považován veškerý kapitál nesoucí náklad. Řadíme sem vlastní kapitál, dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok. Ve výpočtu se úplatný kapitál promítne ve jmenovateli, v čitateli bude opět zisk. [10]

UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat investované prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. S pomocí těchto ukazatelů jsme schopni určit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Lze je vyjádřit dvěma způsoby. V podobě obratu jednotlivých položek aktiv (příp. pasiv), kdy vypočítáme počet obrátek zpravidla za jeden rok. Druhým způsobem výpočtu v podobě doby obratu jednotlivých položek aktiv (příp. pasiv), kdy stanovíme počet dní potřebných k jednomu obratu. Vysoká obratovost majetku přispívá k rentabilitě podnikání, jelikož pro dosažení tržeb není nutná tak vysoká úroveň majetku a tudíž i zdrojů financování. [13,10,16]

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv nám označuje efektivnost využívání celkových aktiv. Udává nám, kolikrát se celková aktiva obrátí za určitý časový interval, zpravidla za jeden rok. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální hodnota ukazatele je 1, ovlivňuje ji však příslušnost k odvětví.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku má podobnou vypovídací schopnost jako obrat celkových aktiv. Rozdílem je to, že nepoužívá celkový majetek, ale zaměřuje se na dlouhodobý, který se promítne ve jmenovateli.

Doba obratu zásob

Nám udává počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou prodány nebo spotřebovány. Obratovost zásob potom vyjadřuje počet obrátek za rok. Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v čase. Obecně však platí, že čím je doba obratu kratší a obratovost vyšší, tím pro podnik lépe. Čím nižší je hodnota obratovosti, tím více nepotřebných zásob má podnik ve skladech. [10]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = \frac{360}{\text{doba obratu zásob}} \quad (2.10)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, za které jsou průměrně splaceny pohledávky odběrateli. Doporučovanou hodnotou je doba splatnosti faktur. [10]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = \frac{360}{\text{doba obratu pohledávek}} \quad (2.11)$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává průměrný počet dní, od doby vzniku závazku do doby jeho úhrady. Doba obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Vypovídá o dodržování obchodně-úvěrové politiky firmou. [16]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{360}{\text{doba obratu závazků}} \quad (2.12)$$

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Podnik je zadlužený pokud k financování aktiv využívá cizí zdroje, tedy dluh. V reálné ekonomice nepřichází v úvahu, že by podnik financoval veškerá svá aktiva výhradně z cizích nebo vlastních zdrojů. Použití výhradně vlastních zdrojů snižuje rentabilitu vloženého kapitálu, naopak používání výhradně cizích zdrojů je spojeno s obtížemi při jejich získávání a navíc tuto možnost zákon ani nepřipouští. Podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, kapitálové struktury, která má zásadní význam pro kvalitní rozvoj podniku. [16]

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury srovnává rozvahové položky nebo položky výkazu zisku a ztráty. V případě srovnání rozvahových položek nám ukazuje, pomocí jakých zdrojů byla financována podniková aktiva, v případě srovnávání položek z výkazu zisku a ztráty určí, kolikrát jsou náklady na cizí kapitál pokryty vytvořeným ziskem. [10]

Celková zadluženost

Je elementárním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota je do jisté míry závislá na odvětví, ale měla by se pohybovat v rozmezí 30-60%. [10]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.13)$$

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměřuje v jakém poměru je zastoupen vlastní a cizí kapitál. Ukazatel signalizuje, do jaké míry by mohly být ovlivněny nároky věřitelů. Míra zadluženosti je významným ukazatelem pro banku, která na jeho základě může rozhodnout o poskytnutí či neposkytnutí úvěru. Pro jeho posuzování je důležitý jeho vývoj v čase. Poměr by neměl být větší než 1. [10]

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.14)$$

Úrokové krytí

Tento ukazatel nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Pokud má ukazatel hodnotu jedna, znamená to, že generuje zisk, který je schopen pokrýt splácení úroků věřitelům, ale na vlastníka v podobě čistého zisku a stát v podobě daní nezbude nic. Odborná literatura se z hlediska doporučovaných hodnot liší, uvádí 3-5. Čím větší je hodnota ukazatele, tím snadněji je podnik schopen splácet úroky. [10,16]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.15)$$

UKAZATELE LIKVIDITY

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. V čitateli se objevuje to, čím je možno zaplatit a ve jmenovateli to, co je nutno zaplatit. Likvidita hraje důležitou roli z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Pokud by však likvidita byla příliš vysoká, znamenalo by to, že jsou v aktivech vázány příliš velké finanční prostředky. Vázané prostředky se nemohou efektivně zhodnocovat a tak "ukrajují" z rentability. [16]

Běžná likvidita

Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele pokud by proměnil veškerý svůj oběžný majetek na hotovost. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 - 2,5. [10]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.16)$$

Pohotová likvidita

Někdy také označována jako likvidita druhého stupně nebo acid test (test kyselinou) či ukazatel platební pohotovosti. Vyjadřuje schopnost podniku krýt peněžními prostředky závazky z obchodního styku a závazky vůči zaměstnancům. Při výpočtu z oběžných aktiv vylučuje zásoby, které jsou pro chod podniku nezbytné a často je není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. U společností poskytující služby bude hodnota pohotové likvidity podobná jako hodnota běžné likvidity, u výrobních společností se může výrazně lišit. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí 1 - 1,5. Pokud je hodnota pohotové likvidity rovna jedné, znamená to, že podnik by byl schopen uhradit své závazky aniž

by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá pro akcionáře a vedení podniku. Velký objem oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků přináší jen malý nebo žádný úrok. Podnik tak nevyužívá efektivně vložené prostředky. [16]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.17)$$

Okamžitá likvidita

Někdy nazývaná likviditou prvního stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 - 0,5. U tohoto typu likvidity navíc platí, že nedodržení minimálních hodnot ještě nemusí za každou cenu znamenat finanční problémy.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.18)$$

DALŠÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

V rámci finanční analýzy se dají využít další poměrové ukazatele. Podniky mohou podle svých potřeb dávat do poměru v podstatě libovolná data z účetních výkazů. Výhodné je analyzovat ukazatele využívající např. přidanou hodnotu, počet zaměstnanců apod.

Produktivita

Produktivita se obecně vyjadřuje poměrem mezi výstupy a vstupy za určité časové období při požadované kvalitě. Vztah lze zapsat:

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}} \quad (2.19)$$

Z vyjádřeného vzorce vyplývá, že produktivita poroste, pokud se zvýší výstupy při zachování vstupů, nebo se sníží výstupy při stejné nebo vyšší úrovni vstupů. V podnikové praxi lze sledovat produktivitu v různých oblastech dosazováním různých vstupů např. práci, materiál, energie, kapitál. V práci je využíván ukazatel produktivity práce, tu lze sledovat z několika pohledů: produktivita práce z přidané hodnoty, výkonů, tržeb či obrátu.

Produktivita práce z přidané hodnoty - udává přidanou hodnotu (rozdíl mezi výkony a výkonovou spotřebou) na jednoho pracovníka. Obvykle se ukazatel porovnává s průměrnou

mzdou. Čím je větší produktivita práce na nižší průměrnou mzdu, tím plyne podniku větší efekt ze zaměstnanců.

$$\text{Produktivita práce z PH} = \frac{PH}{\text{počet pracovníků}} = \frac{\text{výkony} - \text{výkonová spotřeba}}{\text{počet pracovníků}} \quad (2.20)$$

Produktivita práce z výkonů - sleduje výkony na jednoho pracovníka.

$$\text{Produktivita práce z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet pracovníků}} \quad (2.21)$$

2.2.4 Souhrnné indexy hodnocení

Mají za cíl vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Čím větší počet ukazatelů, tím je zobrazení firemní situace detailnější. Jejich vypovídací schopnost je celkově nižší, proto jsou vhodné pro rychlé a globální srovnání řady podniků. Slouží jako podklad pro další hodnocení. Mezi souhrnné indexy hodnocení řadíme soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů a účelově vybrané skupiny ukazatelů. Hierarchicky uspořádané ukazatele vykazují určitou matematickou posloupnost. Řadíme mezi ně pyramidové soustavy založené na principu stále podrobnějšího rozkladu kazatele představujícího vrchol pyramidy. Účelově vybrané skupiny ukazatelů, jejichž cílem je kvalitně diagnostikovat finanční situaci firmy na základě jednočíslné charakteristiky lze rozdělit na [16]:

- bankrotní modely,
- bonitní modely.

Bankrotní modely

Cílem bankrotních modelů je identifikovat, zda v blízké budoucnosti hrozí podniku bankrot. Mezi bankrotní modely patří např. Altmanovo Z-scóre, indexy IN a Tafflerův model.

Altmanovo Z-scóre

Altmanův model neboli Altmanovo Z-scóre je typickým příkladem souhrnného indexu hodnocení. Model byl sestaven v roce 1968 v New Yorku a jeho původním záměrem bylo jednoduché odlišení bankrotujících firem od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu ve střednědobém horizontu minimální. K sestavení modelu byla využita diskriminační

analýza, na základě níž byly určeny váhy pro jednotlivé ukazatele. Skládá se z pěti poměrových ukazatelů, přičemž každému ukazateli je přiřazena určitá důležitost, váha. Altmanův model existuje ve dvou podobách, a to pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze a společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze.

Altmanův model pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1 \cdot X_5 \quad (2.22)$$

$$X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.23)$$

Vypočtený výsledek lze interpretovat podle intervalu, do kterého výsledek spadá. Pokud je $Z > 2,99$, jedná se o firmu s uspokojivou finanční situací, pokud je výsledná hodnota Z v rozmezí 1,81-2,98 podnik spadá do tzv. šedé zóny. Šedá zóna charakterizuje podniky, u kterých nelze jednoznačně tvrdit, zda jsou jednoznačně úspěšné nebo že mají velké potíže. Jde o nevyhraněnou finanční situaci. Pokud je hodnota $Z < 1,81$, firma velmi pravděpodobně má nebo bude mít výrazné finanční problémy a může jí hrozit bankrot. [10]

Altmanův model pro společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (2.24)$$

Hodnoty X_1 až X_5 jsou totožné jako v předchozím Altmanově modelu. Rozdílná je interpretace výsledných hodnot. V pásmu prosperity se firma nachází pokud je $Z > 2,9$, o šedou zónu se jedná pokud je Z v rozmezí 1,2 - 2,9 a firmě hrozí bankrot pokud je výsledná hodnota $< 1,2$. [16]

Někteří odborníci kritizují použití modelu v podmínkách České republiky a zpochybňují vypovídací schopnost tohoto ukazatele. Současně však převládá názor, že model je vhodný pro používání u středních firem, kde je jeho vypovídací schopnost vysoká. Je doporučené model využívat jako doplnění běžně užívané finanční analýzy. [16]

Indexy IN

Účelem modelů vyhodnocení finančního zdraví českých firem v českém prostředí. Model byl sestaven Inkou a Ivanem Neumaierovými na základě matematicko-statistických modelů podnikového hodnocení a empirických zkušeností z analýzy jednoho tisíce českých firem. Model IN je vyjádřen rovnicí, podobně jako Altmanův model. Obsahuje poměrové ukazatele s přiřazenou vahou. Váha se určuje podle odvětví působnosti firmy. [16]

IN95 - index důvěryhodnosti pro podmínky ČR

$$\begin{aligned}
 IN95 = & V1. \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + V2. \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + V3. \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + V4. \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \\
 & + V5. \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krát. závazky} + \text{krát. bank. úvěry}} \\
 & - V6. \frac{\text{závazky po době splatnosti}}{\text{tržby}}
 \end{aligned}
 \tag{2.25}$$

V1 až V6 jsou váhy jednotlivých ukazatelů. V2 = 0,11 a V5 = 0,10, ostatní jsou rozdílná podle odvětví. Pokud je IN95 větší než 2, lze konstatovat, že podnik je zdravý. Pokud se hodnota pohybuje mezi 1 až 2, nelze spolehlivě určit situaci, tzn. že podnik by mohl mít problémy. Hodnota < 1 značí podnik se špatným finančním zdravím.

Pro hodnocení podniku z hlediska vlastníka byl sestaven model bonitního charakteru IN99

$$\begin{aligned}
 IN99 = & -0,017. \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 4,573. \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,481. \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \\
 & + 0,015. \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}
 \end{aligned}
 \tag{2.26}$$

Hodnota $IN99 > 2,07$ značí, že podnik dosahuje ekonomického zisku, hodnota indexu $IN99 < 0,684$ znamená záporný ekonomický zisk. Index je vhodné použít v případě, že jsou problémy s odhadem alternativního nákladu na vlastní kapitál pro posouzení výkonnosti podniku. [10]

Index $IN01$ spojuje východiska obou předchozích indexu. $IN01$ byl v roce 2005 aktualizován na $IN05$.

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \cdot \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

(2.27)

Co se týká hodnocení $IN05$, tak hodnoty $> 1,6$ signalizují, že podnik tvoří hodnotu, pokud je $IN05 < 0,9$ podnik netvoří hodnotu. Šedá zóna je charakteristická pro hodnoty $IN05$ v rozmezí $0,9-1,6$.

Tafflerův model

Tafflerův model opět sleduje riziko bankrotu společnosti, byl sestaven v roce 1977. Existuje v základním a modifikovaném tvaru. Funguje na podobném principu jako Altmanův model a index IN . Využívá čtyři poměrové ukazatele, kterým je přiřazena důležitost v podobě váhy kritéria. Výsledná hodnota ukazatele se hodnotí podle kritériální škály, která je různá pro modifikovaný a základní tvar modelu. [16]

Bonitní modely

Bonitní modely diagnostikují finanční zdraví firmy za pomoci bodového hodnocení za jednotlivé oblasti hospodaření. Patří mezi ně např. Grünwaldův index bonity, Tamariho model nebo Kralický Quiktest.

V práci je využit model doc. Grünwalda. Podle něj se nejedná o model bankrotní, ale bonitní (IB - index bonity). Jeho cílem je přiřadit podniku hodnocení, které bude vypovídat o jeho botě. Doc. Grünwald je zastáncem toho, že bonitní model by měl splňovat pět požadavků [40]:

- 1) malý počet poměrových ukazatelů,

- 2) poměrové ukazatele by se měly zaměřovat na tři aspekty finančního zdraví podniku - rentabilitu, likviditu a finanční stabilitu,
- 3) vstupní údaje by se měly nacházet v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty,
- 4) poměrové ukazatele by měli kvantifikovat finanční vztahy a zákonitosti, podle nichž lze přímo srovnávat všechny podnikatelské subjekty,
- 5) na základě použitých poměrových ukazatelů dospět k vymezení intervalu hodnot, kterou jsou přijatelné z hlediska finanční důvěryhodnosti a spolehlivosti.

Na základě výše zmíněných požadavků doc. Grünwald stanovil šest poměrových ukazatelů, které jsou v jeho modelu hodnoceny. Jedná se o [40]:

- rentabilitu vlastního kapitálu $ROA = EBIT / \text{Celková aktiva}$,
 - rentabilitu celkového kapitálu $ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál}$,
 - provozní pohotovou likviditu
- $$PPL = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}},$$
- krytí zásob pracovním kapitálem $KZPK = \text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Zásoby}$,
 - krytí čistých dluhů $KČD = \frac{EAT + \text{odpisy}}{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy} - \text{krátkodobý finanční majetek}}$,
 - úrokové krytí $UK = EBIT / \text{Nákladové úroky}$.

Ukazatele rentability nám říkají, že přijatelné hodnoty jsou založeny na tom, že nezdaněná rentabilita vlastního kapitálu má být větší, než zdaněná rentabilita celkového kapitálu. Pro rentabilitu celkového kapitálu ROA je mezní přijatelnou hodnotou průměrná úroková míra z přijatých úvěrů a u ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE je mezní přijatelná hodnota zdaněná úroková míra přijatých dluhů. Zdaněná úroková míra se vypočítá ze vztahu:

$$\text{Zdaněná úroková míra} = u \cdot 1 - d \quad (2.28)$$

u - úroky

d - sazba daně z příjmu

Ostatní poměrové ukazatele jsou stanoveny podle krajní přijatelné hodnoty, které jsou odchýleny od jedničky. Přijatelná hodnota provozní podnikové likvidity vychází z požadavku, aby stávající krátkodobé závazky byly kryty minimálně stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem. Mezní hodnota je 1,2. Přijatelná hodnota výše

pracovního kapitálu je alespoň 0,7 a vyjadřuje nám, že trvale obracející se zásoby by měly být kryty dlouhodobým kapitálem. Přijatelná výše pracovního kapitálu je maximálně 3,5 roku. Přijatelná hodnota úrokového krytí je 2,5 a nesmí být menší než 1, jelikož by docházelo ke ztrátě. [40] Konečný vzorec pro index bonity je následující:

$$IB = \frac{1}{6} \cdot \left(\frac{ROA}{\text{průměrná úroková míra}} + \frac{ROE}{\text{zdaněná úroková míra}} + \frac{PPL}{1,2} + \frac{KZPK}{0,7} + \frac{KČD}{3,5} + \frac{UK}{2,5} \right) \quad (2.29)$$

Za jednotlivé ukazatele se přidělují body, stanovené jako poměr zjištěné hodnoty k mezní přijatelné hodnotě. Pro výpočet celkového indexu je v zájmu transparentnosti použita podoba prostého aritmetického průměru bodů získaných za jednotlivé poměrové ukazatele. Konečné zhodnocení lze vyjádřit dle následujících ratingových stupňů [40]:

- pevné zdraví $IB > 2,0$
- dobré zdraví $1,0 < IB < 1,9$
- slabší zdraví $0,5 < IB < 0,9$
- churavění $IB < 0,5$.

Popis segmentů důvěryhodnosti:

- pevné zdraví značí, že i při závažnějších problémech v provozní činnosti umožňuje podniku přijmout určitou expanzi,
- dobré zdraví značí, že by podnik podrželo v předchozích nesnázích při obvyklých podnikatelských aktivitách. Podnik má větší odolnost proti ohrožení a lze plánovat v rámci strategie stability,
- slabší zdraví nám značí, že lze pokračovat v dosavadní provozní činnosti pouze za předpokladu patřičné opatrnosti. Podnik by měl usilovat o nápravu financí podniku aby nedošlo k finančním potížím. Pokud podniku IB signalizuje slabší zdraví, měl by se zaměřit na strategii útlumu,
- churavění signalizuje finanční tíseň a může nastat úpadek podniku. Podnik by se měl zaměřit na restrukturalizaci provozní a finanční činnosti.

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest vyhodnocuje na základě soustav čtyř rovnic převedených do bodového hodnocení finanční a výnosovou situaci podniku. Celková ekonomická situace je dána prostým aritmetickým průměrem z finanční a výnosové oblasti. [15]

Rovnice hodnotící finanční stabilitu firmy:

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

$$R2 = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{bankovní účty}}{\text{provozní cash flow}} \quad (2.30)$$

Rovnice hodnotící výnosovou situaci firmy:

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \quad (2.31)$$

Pro získání hodnocení celkové ekonomické situace firmy přiřadíme výsledkům z rovnic R1 až R4 bodovou hodnotu podle Tabulky 2.1.

Tabulka 2.1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 0,1	> 0,1

Zdroj: upraveno podle [16]

Hodnocení firmy je následně provedeno ve třech krocích [15]:

1. zhodnocení finanční stability - provádí se aritmetickým průměrem z hodnocení rovnic R1 a R2,
2. zhodnocení výnosové situace - provádí se aritmetickým průměrem z hodnocení rovnic R3 a R4,
3. zhodnocení celkové ekonomické situace - provádí se aritmetickým průměrem z hodnocení finanční stability a výnosové situace.

Interpretace bodového hodnocení je podobné jako u předchozích soustav. Hodnotu > 3 dosahují bonitní firmy, hodnoty v intervalu 1 až 3 prezentují šedou zónu a hodnoty < 1 signalizují potíže ve finančním hospodaření firmy. [16]

Tamariho model

Tamariho model se opírá o výsledky ze soustavy sedmi rovnic, kterým je přiřazeno bodové ohodnocení. V modelu je hodnocena finanční samostatnost, vázanost vlastního kapitálu a výsledku hospodaření, běžná likvidita a další tři rovnice, které se zabývají provozní činností. Tamariho model je převzat ze zahraničí a vychází z bankovní praxe. [15]

2.3 Nefinanční analýza

Pro úplnost měření podnikové výkonnosti je třeba finanční ukazatele doplnit vhodným výběrem nefinančních ukazatelů, díky nimž se nám podaří eliminovat nedostatky finančního měření. Nefinanční ukazatele jsou charakteristické tím, že se měří jinými, než peněžními, např. fyzikálními, časovými, procenty, kusy apod. Hodnocením dalších, než finančních aspektů výkonnosti lze přispět k dlouhodobé prosperitě podniku. K hlavním nedostatkům finančních ukazatelů patří [7]:

- to, že vycházejí z historických výsledků a nejsou vhodné pro prognózu budoucího vývoje a pro tvorbu strategie,
- napojení na krátkodobé cíle,
- existence nebezpečí jejich "přikrášlování" (manipulace s hospodářským výsledkem),
- ukazují důsledky, nikoliv příčiny negativních jevů,
- nepostihují některé činnosti podniku (vliv prostředí, inovací, spokojenost zákazníků apod.).

Výběr nefinančních ukazatelů by měl vycházet z dlouhodobých cílů a strategie konkrétního podniku. Ukazatele by měly být vymezeny tak, aby bylo v budoucnosti možné zhodnotit, zda došlo k jejich změně (pozitivní, ale i negativní) či nikoliv. S nefinančními ukazateli jsou spojené jisté nevýhody. Mnoho organizací nedokáže správně identifikovat, analyzovat a použít vhodné nefinanční ukazatele výkonnosti. Bývá problém správně spojit nefinanční ukazatele s cash flow, ziskem apod. Mezi nejvýznamnější omyly spojené s aplikací nefinančních ukazatelů patří [2]:

- jejich neprovázanost s firemní strategií a cíli podniku,

- neplatná spojení - subjektivní pohled na jejich vyhodnocování, netvoří se hypotézy, důsledkem může být používání protichůdných ukazatelů,
- nesprávné stanovení výkonových cílů (např. při určování spokojenosti zákazníků, 100% spokojený zákazník ne vždy utratí za poskytnuté služby jako ten, kdo je spokojen na 80%),
- nesprávné měření dopadů na finanční výkonnost.

2.3.1 Klasifikace nefinančních ukazatelů

Podle způsobu měření dělíme nefinanční (ale i finanční) ukazatele na *kvantitativní* (měřitelné kardinální stupnicí) a *kvalitativní* (měřitelné ordinární stupnicí nebo logickým výrokem). Z hlediska vzájemné vazby dělíme na *přímé* (lze jednoznačně dokázat příčinnou vazbu k jinému ukazateli, např. cena a tržby) a *nepřímé*. Z časového hlediska rozlišujeme *dlouhodobé* a *krátkodobé*, případně *strategické*, *taktické* a *operativní*. [11]

Klasifikace nefinančních ukazatelů podle oblastí, které v podniku postihují [8]:

- postavení podniku na trhu - značka, růst trhu, růst podílu na trhu, ceny výrobků a ceny konkurence, podíl nových výrobků,
- zákazníci - spokojenost zákazníků, věrnost zákazníků, rychlost vyřízení objednávek,
- inovace - nové výrobky a služby, kvalita výrobků a služeb, technologická schopnost, produktivita výzkumu a vývoje, procento neúspěšných projektů,
- produktivita - nové technologie, vliv na životní prostředí,
- zaměstnanci - spokojenost zaměstnanců, fluktuace, vzdělávání, firemní kultura, pracovní prostředí, procento přesčasové práce.

Dělení nefinančních ukazatelů podle Nadace pro měření výkonnosti na čtyři hlavní kategorie [7]:

- výroba a produkce,
- prodej a marketing,
- lidé (zaměstnanci),
- výzkum a vývoj,
- prostředí.

Kategorie výroba a produkce se dále dělí do podkategorií: výrobní proces, kvalita výroby a dodavatelé. Všechny ze čtyř hlavních kategorií obsahují jednotlivé nefinanční ukazatele, které přehledně zobrazuje Tabulka 2.2.

Tabulka 2.2: Klasifikace nefinančních ukazatelů

Analyzovaná oblast	Analyzovaná podoblast	Konkrétní nefinanční ukazatel
Výroba a produkce	Výrobní proces	<ul style="list-style-type: none"> ➤ účinnost výrobních linek, ➤ flexibilita výrobního plánu, ➤ doba oprav výrobní linky, ➤ zmetkovitost, ➤ životní cyklus výrobku.
	Kvalita výroby	<ul style="list-style-type: none"> ➤ měření velikosti odpadu, ➤ testování součástek, ➤ analýza vad a jejich příčin, ➤ podíl vadných výrobků.
	Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ úroveň zásob a čas dodávky, ➤ opatření pro JIT v zásobách, ➤ obrat zásob, ➤ procento vadných dodávek, ➤ zpoždění dodávek.
Prodej a marketing		<ul style="list-style-type: none"> ➤ kvalita obalového materiálu, ➤ spokojenost zákazníka, ➤ srovnání cen výrobků, ➤ sledování ztrát individuálních prodejců, ➤ tržby na 100 zákazníků, ➤ analýzy prodeje podle zákazníků, ➤ analýza prodeje podle prodejců, ➤ prodej podle geografických oblastí, ➤ tržní podíl ve srovnání s konkurencí, ➤ nové výrobky a služby, ➤ hodnota záručních oprav.
Zaměstnanci		<ul style="list-style-type: none"> ➤ kvalifikovaní vs. nekvalifikovaní pracovníci, ➤ počet řídicích vs. provozních zaměstnanců, ➤ volná pracovní místa, ➤ pracovní absence a podíl přesčasů, ➤ náklady na nábor pracovních sil, ➤ výkonnost daného oddělení, ➤ hodnocení pracovníků.
Výzkum a vývoj		<ul style="list-style-type: none"> ➤ hodnocení základních, strategických a projektových cílů, ➤ milníky výzkumu a vývoje, ➤ míra neúspěchu prototypů, ➤ priority vůči jiným projektům, ➤ analýza potřeb trhu vzhledem k navrženým výrobkům.
Prostředí		<ul style="list-style-type: none"> ➤ čistota a pořádek, ➤ stravovací zařízení.

Zdroj: upraveno podle [7]

3 Benchmarking jako metoda hodnocení společnosti

Původ slova benchmarking pochází z anglického výrazu "benchmark", který znamená měření vůči referenčnímu bodu. V teorii benchmarkingu je chápán jako ukazatel výkonnosti, jehož hodnotou se budeme inspirovat. Benchmarkingem se rozumí soustavný, systematický proces sledování a porovnávání firmy se špičkovými firmami na trhu. Benchmarking je obvykle používán za účelem zvýšení vlastní výkonnosti. [13]

Pod pojmem benchmarking si nelze představit pouze komparativní analýzu. Organizace neustále hledají nové metody a způsoby pro zlepšení jejich výkonnosti, a tím získání konkurenční výhody. Některé organizace si dobře uvědomují, že objevovat objevené je pro ně velmi nákladné - jak z hlediska času, tak z hlediska zdrojů. Benchmarking není metoda založená na objevování něčeho nového, co není v praxi vyzkoušené, naopak se zaměřuje na učení se od jiných na základě jejich zkušeností. Proto se rychle stal důležitou metodou pro poskytování rychlé cesty k dosažení obchodních úspěchů. Je to proces identifikace, přizpůsobení se a provádění postupů, díky kterým budeme dosahovat nejlepších výsledků výkonnosti. Slouží k průlomu myšlení a uvažování uvnitř organizace a k zavádění inovací. Správné pochopení a použití této metody zaručuje organizaci mnoho finančních a nefinančních výhod. [35]

Benchmarking je chápán jako nepřetržitý proces přesného měření a identifikování produktů, služeb a praktik vůči nejsilnějším konkurentům nebo organizacím, které jsou považovány za tržní leadry. Dr. Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností, která stála u zrodu benchmarkingu jej definuje jako „*hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům*“. Klíčovou organizací zabývající se rozvojem přístupů, metod a realizací benchmarkingu je na americkém kontinentě Americké centrum pro produktivitu a jakost (APCQ). APCQ zdůrazňuje, že se jedná o nepřetržitý proces a definuje benchmarking jako „*proces neustálého identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost*“. [13,12]

Každá definice benchmarkingu má své rezervy. Jedním z pramenů definující benchmarking je Oxfordský specializovaný slovník, v němž je benchmarking definován jako standard pro srovnávání měření a je zaměřen zejména na porovnávání s přímými konkurenty. [5]

Navzdory rozdílům v definicích má benchmarking jedno společné téma - nepřetržité měření a zvyšování výkonnosti organizace vůči nejlepším na trhu díky získávání informací o nových pracovních metodách a postupech. Přístup benchmarkingu je postaven na porovnávání výkonu, identifikaci mezery a změně procesu řízení.

Tabulka 3.1 graficky znázorňuje hlavní myšlenky autorů definic benchmarkingu. Většina z nich tvrdí, že benchmarking je skutečně neustálý proces zlepšování, který je primárně vykonáván za účelem zvyšování vlastní výkonnosti.

Tabulka 3.1: Rysy benchmarkingu

	Rysy benchmarkingu			
	nepřetržitý proces	srovnání s těmi nejlepšími	zvyšování výkonnosti	získávání nových informací
Camp 1989a	×	×	×	
Vaziri 1992	×	×	×	
Balm 1992	×	×	×	×
Spendolini 1992	×	×	×	
McNair and Leibfried 1992	×		×	
Watson 1993	×			×
Cortada 1995			×	×
Cook 1995			×	×
Watson 1997		×	×	×
APQC 1999	×	×	×	

Zdroj: Upraveno podle [34]

3.1 Historie benchmarkingu

Ve Spojených státech amerických se rozšířilo využívání metodik benchmarkingu koncem 80. let minulého století, kdy byla vydána publikace Roberta Campa „Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to superior Performance" (1989), následně se začaly vydávat četné publikace na toto téma. Robert C. Camp ve své knize popisuje novou srovnávací metodu a následnou aplikaci na základě vlastních zkušeností v řízení společnosti Xerox. Specifikum aplikace benchmarkingu ve společnosti Xerox (výrobce kopírovací techniky) spočívalo v tom, že po objevení mezery ve skladovém hospodářství přešli od hledání nejlepších praktik mezi konkurenty k hledání nejlepších praktik mimo odvětví. Firma Xerox uznala, že pro udržení se na trhu musí provést více než srovnání. Zaměřili se proto na rozvoj vynikajících praktik z učení se od nejlepších všude tam, kde existují.

V průběhu 9 let realizovala firma celkem 200 benchmarkingových projektů. Inspiraci hledala u širokého spektra firem působících mimo trh kopírovací techniky. Díky úspěchu u firmy Xerox se stal benchmarking celosvětově uznávaným nástrojem. [12,34]

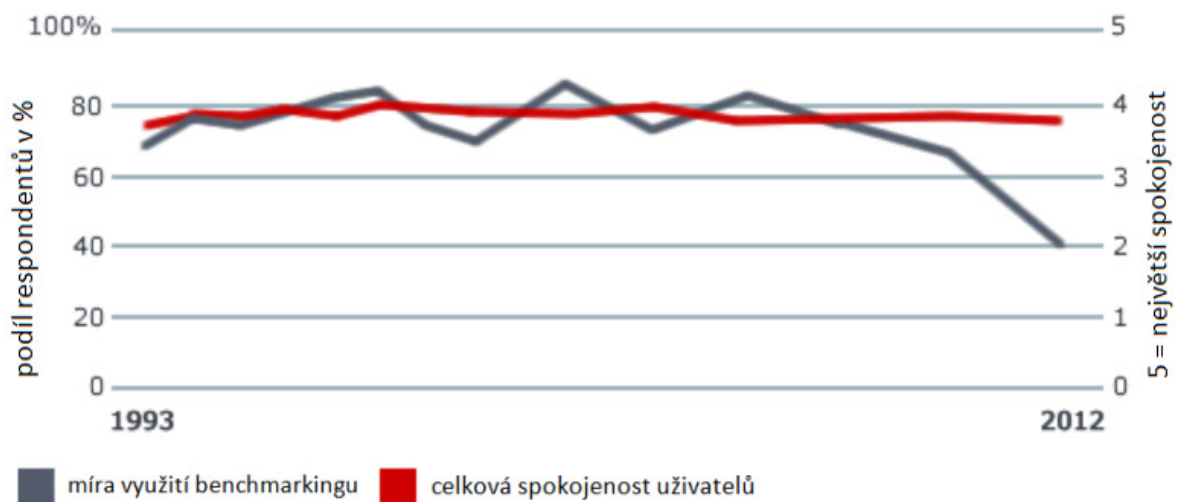
Příloha 1 této práce znázorňuje popularitu benchmarkingu od roku 1990. Na začátku sledovaného období bylo vydáno o této metodě jen několik málo publikací a již o 3 roky později to bylo asi 350 publikací. V porovnání s ostatními metodami řízení jakosti vykazuje benchmarking dlouhodobě nejvyšší zájem autorů. Většina srovnávaných technik dosáhla ve sledovaném období prudkého výstřelku a následně jejich popularita klesla. Důvodem pokračující popularity je jednak to, že benchmarking je cenný nástroj pro neustálé zlepšování, ale také to, že jej aktivně podporují klíčové instituce.

3.2 Současnost benchmarkingu

V posledních 20 letech se metoda benchmarkingu značně zjednodušila díky tomu, že benchmarking používá stále více firem a také díky rozmachu využívání informačních technologií při řízení organizací. Benchmarking patří podle průzkumů společnosti Bain&Company dlouhodobě mezi Top 10 Management Tools (10 nejpoužívanějších manažerských nástrojů). Pokud se zaměříme na období od roku 2000 do roku 2012, zjistíme, že benchmarking se vždy umístil v první čtyřce nejpoužívanějších manažerských nástrojů na světě. V roce 2008 a 2010 se dokonce umístil na prvním místě. Ta samá společnost dlouhodobě sleduje celkové používání manažerských nástrojů a spokojenost uživatelů s těmito nástroji. Spokojenost uživatelů se po celou dobu pohybuje na úrovni 4 z 5 možných. [38]

Podle Obrázku 3.1 benchmarking stabilně využívá zhruba 70% dotázaných organizací, v roce 2012 byl zaznamenán pokles. I přes tento pokles míry využití je zaznamenána relativně vysoká míra spokojenosti uživatelů. Ta se po celou dobu výzkumu pohybuje na stabilní úrovni 4 z 5 možných. [38]

Obrázek 3.1: Míra využití benchmarkingu a spokojenost uživatelů



Zdroj:[38]

To, že je benchmarking nejpoužívanějším nástrojem dokazuje i průzkum (Rigby et al, 2009) provedený na vzorku 9 000 respondentů z celého světa. Z toho výzkumu však vyplývá i další poznatek a to takový, že i přes nejvyšší míru využívání mezi manažerskými nástroji vykazuje benchmarking pouze průměrnou spokojenost jeho uživatelů. Důsledkem tohoto zjištění byla realizace výzkumu GBN (Mann et al, 2010), který vysvětluje nízkou spokojenost uživatelů tím, že různé organizace definují benchmarking jinak, mají odlišné názory jak jej používat, což vede ke špatným výsledkům benchmarkingových projektů. [34]

Současným negativním trendem v oblasti benchmarkingu je nedostatek vymezeného času potřebného ke správnému vykonávání všech činností a proto organizace nejsou schopny využívat výhod plynoucích ze systematického používání. [36]

V České republice se nerealizují podobné a dlouhodobé výzkumy, které by byly srovnatelné s výzkumy společnosti Bain&Company. Obecně však platí, že benchmarking je více využíván ve světě.

3.3 Budoucnost benchmarkingu

Budoucnost benchmarkingu se bude zcela jistě odvíjet od vývoje nových technologií. S nárůstem nových technologií a s pokroky v komunikaci benchmarking umožní sdílet nejlepší praktiky mnohem rychleji. Díky možnosti komunikovat nejen skrz písemný kontakt, ale i přes video obsah, se osvědčené postupy mnohem rychle chápou a posuzují. [34]

GBN se pustila do projektu Benchmarking 2030 - budoucnost benchmarkingu. Ve své studii se zaměřila jednak na minulost, ale i současnost - organizace, které využívají benchmarking. Projekt zohledňuje nové technologie, sociální sítě i globální problémy - finanční krizi a nové trendy. Projekt se soustředí jednak na to, jak se bude benchmarking vyvíjet a jak bude vypadat v roce 2030 a dále na hlavní nástroje, metody a technologie, které mohou pomoci organizacím zlepšit své výsledky. Výstupem projektu bylo konstatování, že benchmarking je dobrý nástroj pro udržitelný rozvoj lidstva a pro růst civilizací. Je však třeba mít se na pozoru před klonováním myšlenek na rozdíl od skutečného rozvoje prostřednictvím benchmarkingu, je důležitá inovace. Dále se v projektu zdůrazňuje nutnost transparentnosti pro udržitelnou budoucnost. Je důležitá důvěra mezi podniky napříč různými kulturami, ochota druhých sdílet a vytváření potřeby zlepšovat se a dělat srovnání obzvláště na úrovni top managementu. [36]

3.4 Instituce podporující benchmarking v České republice a v zahraničí

V České republice se podporou benchmarkingu zabývá Česká společnost pro jakost a CzechInvest. Benchmarkingem ve veřejné správě se potom zabývá Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR.

3.4.1 Česká společnost pro jakost

Její podpora tkví v poskytování otevřených kurzů jednak pro organizace soukromého sektoru, ale i pro veřejný sektor. Školení lze přizpůsobit konkrétním potřebám organizace. Školitelé seznámí účastníky kurzu s benchmarkingem, postupem realizace a seznámí je se základní koncepcí EFQM modelu jako benchmarkingového nástroje a jeho spojitosti s Balanced Scorecard a prodiskutují možnosti aplikace benchmarkingu v organizaci. Česká společnost pro jakost nabízí ve spolupráci s DC VISION možnost mezinárodního srovnávání formou projektu BenchmarkIndex, který je založen na porovnávání číselných údajů výkonnosti za účelem zvýšení výkonnosti podniku. Projekt je výhradně určen pro malé a střední podniky do 250 zaměstnanců. Východiskem provedení benchmarkingu je dotazník skládající se až ze 70 ukazatelů (liší se podle oblasti podnikání, regionu nebo velikosti podniku), který je systémem vyhodnocen a je vygenerováno hodnocení podniku ve formě analytické zprávy. Srovnání lze použít mezi skupinou podniků v Evropě či ve světě. Na základě výsledků z analytické zprávy poradce benchmarkingu společně s klientem (organizací) identifikují silná a slabá místa organizace. Následně jsou vybrány možné oblasti pro zlepšení. Poradce navrhne možnou strategii a akční plán. Data v systému jsou zadávána anonymně na základě oblasti působení, země či regionu působení, obratu, apod. [41, 39]

3.4.2 CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR. Jejím cílem je posilovat konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních firem, podnikatelské infrastruktury, inovací, získáváním zahraničních investic, apod. [44]

CzechInvest zaštiťoval diagnostický nástroj Český benchmarkingový index (ČBI) určený pro stanovování budoucích cílů a strategií pro české podniky, který povede k rozvoji podnikání a inovativnosti a tím ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků v České republice. V roce 2006 se stal CzechInvest na základě licenční smlouvy výhradním držitelem licence (pro ČR) k mezinárodní benchmarkingové síti, která umožňuje využívání benchmarkingové databáze. Projekt byl financován ze strukturálních fondů EU v rámci Operačního programu průmysl a podnikání. V rámci tohoto projektu však byla realizována pouze pilotní fáze ČBI v letech 2005-2006, které se zúčastnilo 236 českých podniků. Téměř všechny podniky zapojené v projektu vyjádřily spokojenost jak s průběhem, tak s výsledky benchmarkingu. Projekt byl však po své pilotní fázi zastaven neobnovením licence. [42,43]

3.4.3 Vzdělávací centrum pro veřejnou správu

Umožňuje organizacím veřejné správy, státní správy, krajům, městům a obcím poměřovat vztahy mezi cenou a výkonem. Respektive mezi kvalitou veřejných služeb a náklady na jejich poskytování. Benchmarkingová iniciativa umožnila sdílet nejlepší postupy v rámci měst, obcí a krajů. Jelikož klienty institucí veřejné správy jsou především občané, ale i právnické osoby, snaží se veřejná správa jednat rychle a poskytovat dostupné a kvalitní služby i přes neustálé působení legislativních změn a přes změny vnímání veřejných služeb klienty. [58]

3.4.4 Bain&Company

Americká společnost se sídlem v Bostonu již od roku 1993 provádí průzkumy mezi manažery na celém světě. Zaměřuje se na nástroje pro správu, které používají, a jak jsou účinné. Každoročně sleduje celkem 25 nástrojů a sestavuje jejich žebříček dle míry využití. Podmínkou zahrnutí nástroje do hodnocení je relevantní význam pro vedení, aktuálnost a měřitelnost. Díky dlouholeté zkušenosti může společnost systematicky sledovat účinnost nástrojů řízení v průběhu let. Důsledkem dlouholeté spolupráce s manažery je široká základna firem, u níž mohou sledovat a následně interpretovat měnící se priority v řízení. [38]

3.4.5 American Productivity & Quality Center

APQC je členskou neziskovou organizací působící již od roku 1977. Je jedním z předních světových zastánců mezipodnikového srovnání, sdílení osvědčených postupů a řízení znalostí. Cílem centra je pomáhat organizacím z celého světa zlepšovat produktivitu a kvalitu, objevovat účinné metody zlepšování a rozšiřovat poznatky v různých oblastech. Centrum provádí výzkum a objevuje světovou špičku obchodní praxe a pomáhá jiným organizacím dosáhnout co nejlepších výsledků. Následně sdílí získané poznatky mezi svými členy, případně "spojuje" členy, aby se mohli navzájem učit. Nabízí cílené poradenství a služby v mnoha oblastech, např. v oblasti finančního řízení, řízení lidských zdrojů, řízení dodavatelského řetězce, v oblasti vývoje produktů, zlepšování v oblasti procesů apod. [37]

3.4.6 Global Benchmarking Network

Jedná se o celosvětovou síť vzájemně spolupracujících organizací a odborníků zaměřených na podporu a usnadnění využívání benchmarkingu a sdílení osvědčených postupů. Síť byla založena v roce 1994 zástupci benchmarkingových center z Německa, Itálie, Švédska, Velké Británie a USA. Členské organizace se dohodly na GBN za účelem podpory benchmarkingu jako procesu zlepšování se na mezinárodní úrovni. Česká republika je členem GBN zásluhou České společnosti pro jakost. [50]

3.5 Typy benchmarkingu

Vzhledem k tomu, že existuje mnoho autorů, kteří se benchmarkingem zabývají, je logické, že ne všichni se shodnou na stejné klasifikaci. Různé členění benchmarkingu je způsobeno mimo jiné i tím, že se používají jiné metody v různých odvětvích. Z tohoto důvodu zde budou uvedeny nejvýznamnější a všeobecně uváděné typy benchmarkingu podle českých i zahraničních autorů.

Dr. Robin S. Mann rozděluje benchmarking na *formální*, který dále dělí do dvou kategorií na výkonový a best practice benchmarking - benchmarking nejlepších praktik, a *neformální*.

Dalším druhem dělení benchmarkingu je na *interní*, *externí* a *funkční* od autorů Bengta Karlöfa a Svanteho Östbloma. Toto dělení používají v různých obměnách i jiní autoři, proto je obecně považováno za významné.

Na *interní*, *externí*, *procesní*, *výkonový* a *funkcionální* benchmarking rozdělují benchmarking čeští autoři, Jaroslav Nenadál a David Vykydal, nejnovější komplexní

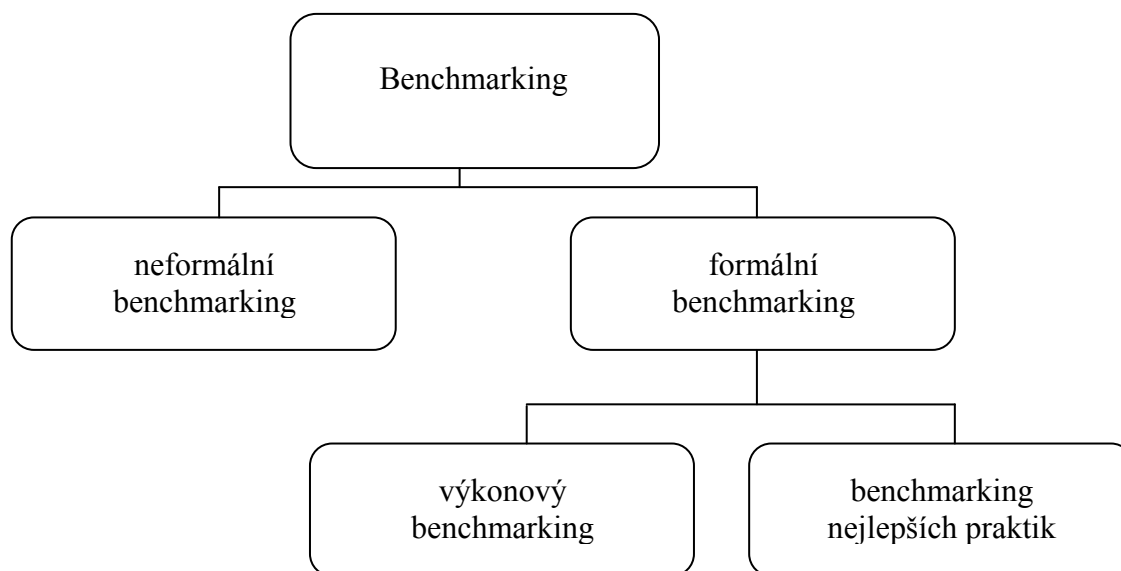
publikace o benchmarkingu. Funkcionální benchmarking je zde chápán jako funkční benchmarking.

Bjørn Andersen a Per-Gaute Pettersen své knize přehledně ucelují typy benchmarkingu zmiňované i jinými autory. Tvrdí, že hlavní členění benchmarkingu závisí právě na tom, co porovnáváme a s kým porovnáváme. Podle předmětu benchmarkingu člení benchmarking na *výkonový*, *procesní a strategický*. Jestliže je porovnání uskutečňováno v rámci jedné organizace jedná se o *interní benchmarking*, pokud porovnáváme s přímými konkurenty, jedná se o *konkurenční benchmarking* a jestliže se porovnávají organizace bez ohledu na odvětví jejich působení, jedná se o *funkční benchmarking*. [18]

3.5.1 Formální a neformální benchmarking

Dr. Robin S. Mann rozlišuje benchmarking na **formální** a **neformální**. Neformální benchmarking charakterizuje jako nestrukturovaný přístup učení se ze zkušeností jiných organizací, který nemá přesně definovaný proces a organizace ho často provádějí nevědomě. Naproti tomu formální benchmarking je prováděn vědomě, systematicky. Formální benchmarking dále dělí na výkonový benchmarking a benchmarking nejlepších praktik, přehledně zobrazeno na Obrázku 3.2. [34]

Obrázek 3.2: Klasifikace benchmarkingu podle Dr. Robin S. Mann



Zdroj: Vlastní zpracování podle [34]

Neformální benchmarking používáme nevědomě při práci, ale i v osobním životě. Neustále se porovnáváme s druhými a učíme se od nich. Jak uvařit lepší jídlo? Jak být lepší

v kolektivním sportu? V souvislosti s podnikovou praxí je obvykle neformální benchmarking využíván při rozhovoru s kolegy v práci na tzv. "coffe breaks" a učení se ze svých zkušeností, při konzultaci s odborníky, v diskusních fórech, na konferencích a seminářích či v on-line databázích a na webových stránkách. [34]

Výkonový benchmarking popisuje jako srovnávání výkonnostních údajů získaných studiem podobných procesů nebo činností. Uvádí, že srovnávání může být prováděno jednak interně (v rámci organizace např. mezi pobočkami, divizemi, útvary apod.), tak externě (mezi různými organizacemi). Na základě výkonového benchmarkingu lze určit silné stránky a příležitosti pro zlepšení. Výkonnost se dá porovnávat v mnoha oblastech. Zpravidla se dělí na finanční (mzdové náklady, náklady na energii, výnosnost, cash flow) a nefinanční oblast (fluktuace zaměstnanců, doba zpracování zakázky, počet stížností apod.). Výstupem výkonového benchmarkingu je zpravidla určení oblastí, ve kterých má organizace mezery a měla by se v nich tedy zlepšit. Nedává přímý návod, jak se zlepšit. [51, 34]

Benchmarking nejlepších praktik charakterizuje jako srovnávání údajů a výkonnosti získané studiem podobných procesů a identifikaci, přizpůsobení a zavedení praktik, ve kterých byly identifikovány nejlepší výsledky. Využívá se učení ze zkušeností druhých s účelem dosažení průlomu v myšlení a zlepšení výkonu. Benchmarking nejlepší praxe se zaměřuje na "akci", na konkrétní činnosti a postupy s cílem dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti. Je třeba pamatovat na to, že jinde poznané praktiky bude nutno přizpůsobit a realizovat v jiných podmínkách. Projekty best practice benchmarkingu jsou zpravidla finančně a časově náročné. Pro jejich realizaci je potřeba zkušený projektový tým, který bude systematicky postupovat a celý projekt bude mít pro organizaci strategický význam. [51, 34]

Dr. Robin S. Mann zmiňuje i ostatní typy benchmarkingu, jako interní, externí, konkurenční, strategický a benchmarking produktů. Zároveň však tvrdí, že všechny výše zmiňované typy mohou být provedeny formálně nebo neformálně, a proto jsou podmnožinou formálního nebo neformálního benchmarkingu. [51]

Strategický benchmarking se používá za účelem zlepšení celkové výkonnosti podnikání. Strategie organizace je dlouhodobě orientovaná a strategický benchmarking se zaměřuje na dlouhodobé cíle a směřování firmy. Může se projevit změnou strategického směřování společnosti. Jeho realizace je velmi náročná a výsledky se projeví až po dlouhé době. Proces zahrnuje prověření dlouhodobé strategie týkající se např. klíčových kompetencí, nových produktů, rozvoje služeb a zlepšování schopnosti řešení změn. [33]

3.5.2 Interní, externí a funkční benchmarking

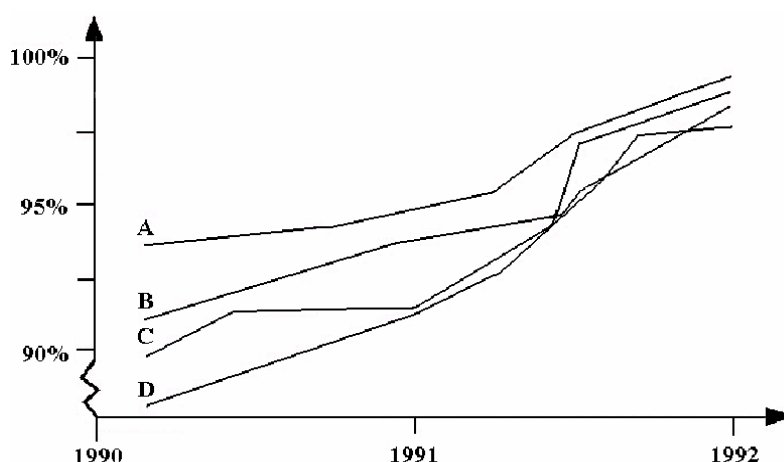
V této souvislosti panuje v odborné literatuře snad největší shoda při vymezení typu benchmarkingu v závislosti na hledisku, kde je aplikován. Dělíme na dva základní typy. Interní a externí benchmarking. [12]

Za **interní benchmarking** považujeme benchmarking v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, jež zabezpečují mnoho stejných nebo podobných produktů, procesů a funkcí, které mohou být vzájemně porovnávány. Jedná se především o organizace, které mají mnoho zeměpisně rozptýlených poboček, oddělení, divizí, provozních jednotek, obchodních řetězců apod.

Cílem interního benchmarkingu je nalezení nejlepší praxe ve vlastní firmě. Pracuje za předpokladu ochoty sdílení informací, vysoké míry komunikace a nemalé podpory top managementu. Interní benchmarking představuje možnost, jak realizovat změny a příležitost naučit se obecným pravidlům benchmarkingu. Studium vlastních operací lze téměř vždy nalézt možnosti dalšího zdokonalování. Začleněním interního benchmarkingu do organizačních procesů lze vyrovnat výkonnostní rozdíly mezi jednotlivými pobočkami a tím dosáhnout celkově vyšší úrovně výkonnosti. Obrázek 3.3 ukazuje, jak čtyři pobočky evropské textilní společnosti po několikaletém uplatňování interního benchmarkingu dosáhly nejen zlepšení přesnosti dodávek v rámci vlastní pobočky, ale směřovaly také ke zvýšení přesnosti dodávek v celé organizaci. [12,6]

Výhodou interního benchmarkingu je snadnější přístup k informacím a v důsledku toho kratší doba benchmarkingového projektu a tím dosažení rychlých a zásadních výsledků. Díky internímu benchmarkingu se daří snižovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Další z výhod je, že organizace může provádět benchmarking tempem, který jí vyhovuje a až se naučí tuto metodu používat, může výstupy interního benchmarkingu použít jako základnu pro externí benchmarking.

Obrázek 3.3: Vliv interního benchmarkingu



Zdroj: [6]

K slabině interního benchmarkingu patří to, že nalezení nejlepší reality ve vlastní organizaci je méně pravděpodobné, než kdybychom čerpali podněty z externího okolí. Preferování interního benchmarkingu může časem vést k přílišnému zahledění se dovnitř organizace a k neschopnosti identifikovat vnější podněty k zlepšování. Interní benchmarking klade vysoké požadavky na management. Předpokládá se, že s interním benchmarkingem organizace začíná, tudíž nebude mít mnoho zkušeností a postupy budou i pro řídicí pracovníky něčím novým. Je důležité, aby se zaměstnanci zaměřili na hledání způsobů možného zdokonalení a úkolem řídicího pracovníka je kontrola, aby benchmarking neinklinoval k malicherné kritice a hájení vlastní oblasti. K další nevýhodě interního benchmarkingu patří prakticky nemožnost jeho využívání v malých a středních podnicích.

Externí benchmarking znamená soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. Benchmark můžeme hledat u našich konkurentů, organizací působících v jiných zemích či na jiných trzích. Někteří autoři ztotožňují externí a konkurenční benchmarking. Toto tvrzení však není zcela pravdivé, jelikož externí benchmarking se nemusí výhradně provádět s přímými konkurenty. [12]

Pokud chceme aplikovat benchmarking v malé a střední firmě, je externí benchmarking prakticky jedinou možností. Největší výhodou externího benchmarkingu je vysoká možnost nalezení toho skutečně nejlepšího a poučit se od nejlepších. Vysoký zájem o externí benchmarking projevují firmy především v okrajových operacích, kde se projevuje společný zájem na zvýšení produktivity. Pokud je však předmětem benchmarkingu klíčová operace, firmy jsou mnohem obezřetnější. Externí benchmarking umožňuje realizaci několika

benchmarkingových projektů současně s různými partnery podle stanovených slabých stránek.

Omezením externího benchmarkingu je obtížnost nalezení vhodného benchmarkingového partnera a následné získání srovnatelných dat, obzvláště v případě, že se jedná o našeho přímého konkurenta. Dostupnost potřebných informací je poměrně významnou překážkou především u podnikatelských subjektů. Naopak pokud se jedná o konkurenty operující na jiném trhu, je spolupráce mnohem čtenější. Při používání veřejně dostupných informací je třeba mít na mysli, že mohou být k dispozici s časovým zpožděním oproti reálnému vývoji. Dalším problémem je, že data ovlivňující výkonnost mohou být záměrně zveřejňována v značně syntetické podobě (souhrnně zachycují různorodé faktory formou průměrování) a tím nám znemožňují jejich správné využití. Výhody a nevýhody interního a externího benchmarkingu jsou znázorněny v Tabulce 3.2.

Benchmarkem jsou v případě **funkčního benchmarkingu** špičkové organizace bez ohledu na obor, v němž působí. Termín "funkční" je zde použit jelikož benchmarking na této úrovni se zabývá specifickými činnostmi nebo funkcemi v organizaci. Někteří autoři místo pojmu funkční používají pojem funkcionální.[6]

Cílem v tomto případě bývá nalezení ideálního chování kdekoliv je to možné. Výhradně se tento typ benchmarkingu využívá pro jednotlivé části činností, které vykazují logickou podobnost v odlišných oborech. V praxi to může fungovat tak, že např. nemocnice zjistí slabou stránku ve stravovacích službách (např. dle vysokého počtu stížností pacientů), a proto se rozhodne situaci zlepšit. Pokud se rozhodne aplikovat funkční benchmarking, inspiraci pro zlepšení může hledat např. v penzionech, hotelích (pokud by nalézala špičku ve stravování v jiných nemocnicích, už se nejedná o funkční benchmarking). [12]

Tabulka 3.2: Výhody a nevýhody externího a interního benchmarkingu

	VÝHODY	NEVÝHODY
INTERNÍ BENCHMARKING	Snazší získávání informací	Nevhodný pro malé a střední podniky
	Učení se obecným pravidlům benchmarkingu	Příležitost pro zlepšení lze hledat pouze uvnitř organizace
	Zvýšení soutěživosti uvnitř organizace	Možná rivalita mezi organizačními jednotkami
	Snižování výkonnostních rozdílů mezi organizačními jednotkami	
	Menší časová náročnost	
EXTERNÍ BENCHMARKING	Porovnání s nejvyšším možným benchmarkem	Obtížné nalezení partnera pro srovnání
	Získávání nových poznatků od konkurence	Možnost získání nepřesných informací
	Vhodný i pro malé a střední podniky	Srovnatelnost dat
	Větší šance nalezení podobného procesu/produktu	
	Lze realizovat více projektů s různými partnery	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.3 Interní, externí, procesní, výkonový a funkcionální

Nenadál a Vykydal zmiňují, že výkonový, funkcionální a procesní benchmarking může být aplikován v rámci jedné organizace, potom se jedná o benchmarking interní nebo mezi různými právními subjekty, benchmarking externí. Interní, externí a funkcionální (funkční) benchmarking je popsán u dělení podle autorů Karlöfa a Östbloma, proto se tato kapitola zaměřuje na procesní a výkonový benchmarking. [12]

Výkonový benchmarking se zabývá přímým měřením a porovnáním konkrétních výkonových parametrů. Cílem je obvykle porovnání konkrétního výrobku (např. výkon motoru) nebo srovnatelné služby (výkon pracovníka). Výsledkem bývá zjištění relativní výkonnosti organizace. Pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jedná se o zdrojově a časově nejnáročnější typ benchmarkingu založený na vzájemné důvěře. Důvěru lze posílit vyloučením příliš citlivých oblastí, podepsáním etického kodexu

benchmarkingu nebo tím, že benchmarking provede třetí strana. Výstupem výkonového benchmarkingu srovnání ukazatelů výkonnosti (parametrů srovnatelných produktů). [12]

Procesní benchmarking, někdy označovaný jako generický, se soustředí na měření a porovnání konkrétního procesu. Zabývá se použitými přístupy k vykonávání konkrétního procesu (vstupy a výstupy, spotřebu zdrojů, doba trvání procesu, podmínky, ve kterých je proces vykonáván apod.) a na jeho celkovou výkonnost. Mezi typické procesy porovnávané metodou procesního benchmarkingu můžeme zařadit [12]:

- interní audit,
- fakturaci,
- rozsah a kvalitu servisních služeb,
- projektování a plánování procesů,
- vnitřní informační systémy, elektronickou evidenci záznamů,
- přístupy k měření spokojenosti zainteresovaných stran (zaměstnanců, zákazníků apod.).

Procesní benchmarking může splývat s funkčním benchmarkingem, jelikož porovnávání lze uskutečnit nezávisle na odvětví, ve kterém organizace působí. Procesní benchmarking nám dá odpověď nejen na otázku co a jak děláme my, ale zodpoví i otázku proč jsme lepší nebo horší než ostatní díky tomu, že identifikuje nejhlubší příčiny zjištěných rozdílů. [12]

3.6 Benchmarkingový model

Benchmarking je kontinuální proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a tím i cestou k trvalému zlepšování se. Aby byl proces co nejefektivnější, je zapotřebí, aby byl do podniku uveden tzv. shora, tzn. měl podporu vrcholového vedení, a také aby byl vykonáván systematicky.

Hlavním úkolem benchmarkingových modelů je chronologicky seřadit a popsat jednotlivé kroky, které by měly být opakovaně prováděny při aplikaci benchmarkingu v organizaci. Ačkoliv je jádro většiny přístupů podobné, jednotliví autoři definují různé modely skládající se z odlišných počtů kroků na základě vlastních zkušeností z praxe. Zvolený model by měl organizaci vždy poskytnout základní rámec pro provádění benchmarkingových činností takový, aby byly kroky co nejjednodušší, srozumitelné a organizace si je mohla modifikovat na základě individuálních potřeb. [32]

Pokud porovnáme modely z hlediska počtu kroků zjistíme, že se velmi liší. Některé společnosti využívají 33 kroků, zatímco jiné pouze čtyři. Průkopnická firma benchmarkingu Xerox využívá deset kroků. V odborné literatuře [32] se uvádí, že existuje až 60 různých modelů vyvíjených a navrhovaných akademickými pracovníky, výzkumnými pracovníky a dalšími odborníky. Některé z nich jsou univerzální, jiné jsou určeny pro konkrétní typ benchmarkingu. Rozdělení modelů benchmarkingu podle sfér vzniku:

- **akademické modely založené na výzkumu** - jedná se o modely, které jsou vytvořeny akademickými a výzkumnými pracovníky na základě jejich vlastního výzkumu, znalostí a zkušeností z oblasti benchmarkingu. Tyto modely jsou založeny spíše na teoretické bázi, mohou (ale nemusí) být reálně implementovány a jsou ověřovány pomocí praktických aplikací (17 modelů),
- **modely založené na zkušenosti poradců** - modely jsou vyvíjeny na základě zkušeností v poskytování poradenství pro organizace využívající benchmarking. Jedná se o dostatečně vyzkoušené a realizací ověřené modely, jsou více prakticky orientované (9 modelů),
- **modely založené na zkušenosti organizací** - modely, které byly vyvinuty nebo navrženy organizací na základě vlastních zkušeností. Modely organizací z různých odvětví mají velkou tendenci se vzájemně lišit (9 modelů).

Průzkumy ukázaly, že modely jsou velmi odlišné z hlediska počtu kroků, počtu fází a z hlediska aplikace. To má za následek problém v praxi, manažeři jsou stavěni před rozhodnutí, jaký model zvolit. Mohou mít dilema, jaký model vybrat, zda je jejich rozhodnutí správné a zda budou uspokojeny požadavky vlastníků. Proto byl navržen komplexní benchmarkingový model založený na recenzovaných modelech, který identifikuje osvědčené postupy. [32]

Z průzkumů dále vyplynulo, že většina metodologických přístupů je založená na přístupu firmy Xerox, který je považován za obecně účinný způsob provádění benchmarkingových projektů. Z analýzy celkem 35 benchmarkingových modelů vyplynulo, že model firmy Xerox je nejvíce citován v dalších odborných literaturách. To je důvodem předpokladu, že je model nejčastěji používán prakticky v organizacích. Kvalitu modelu potvrzuje i jeho poměrně dlouhá doba používání bez větších modifikací. Odborníci se shodují, že nově objevené nejlepší postupy by měly být začleněny do tohoto modelu. [32]

Model benchmarkingu podle firmy Xerox se skládá ze čtyř fází a deseti kroků, které jsou v organizaci neustále opakovány. Fáze benchmarkingu [32]:

1. plánování,
2. analýza,
3. integrace,
4. realizace.

3.6.1 Plánování

Ze zkušeností při aplikaci benchmarkingu ve firmách vyplývá, že jde o časově a zdrojově nejnáročnější fázi benchmarkingového projektu. Prvním krokem je *identifikování předmětu benchmarkingu*. Předmětem benchmarkingu by měla logicky být objektivně poznaná a potvrzená vlastní slabá stránka. Zvláštní pozornost identifikování předmětu benchmarkingu by měla být věnována v organizacích, které se pouštějí do prvních měření a porovnávání toho typu, aby byly výsledky projektu uspokojivé a přesvědčivé a nestalo se, že vedení odmítne metodu po první aplikaci znovu používat. Metody identifikování předmětu benchmarkingu [12]:

- realizace brainstormingu, kdy členové vrcholového vedení identifikují slabé stránky organizace, které mohou být seskupeny pomocí diagramu příčin a následků apod.
- sebehodnocení,
- použití výstupů z interních a externích auditů,
- měření spokojenosti a loajality zákazníků - pozor, zde nejsou zahrnuty situace na jiných trzích a zákazníci konkurence,
- analýzy reklamací a stížností zákazníků,
- analýzy výkonnosti procesů apod.

Po identifikování předmětu benchmarkingu následuje *určení benchmarkingových partnerů*. Stěžejním rozhodnutím je, zda bude realizován benchmarking interní nebo externí. Následně se musí definovat kritéria pro výběr partnera a utvořit seznam potenciálních partnerů. Na základě stanovených kritérií organizace vybere alespoň jednoho partnera, se kterým naváže kontakt. Pokud bude partnerská organizace souhlasit s účastí, dojednájí se podrobné podmínky realizace benchmarkingu. V případě, že podmínky vyhovují oběma stranám, dojde k uzavření smlouvy o realizaci benchmarkingu. [12]

Určení metody sběru slouží pro identifikaci objektivních informací. Lze se rozhodnout mezi několika základními možnostmi, případně mezi kombinací některých z nich [3]:

- vedení rozhovoru se zástupci partnera - individuální i skupinové diskuze se zaměstnanci organizace,
- dotazníky - vypracování formuláře s otázkami, na něž zástupci benchmarkingového partnera odpovídají. Připravit kvalitní dotazník je relativně obtížné, před jeho použitím je dobré provést pilotní ověření pro eliminaci nedostatků,
- pozorování na místě - tzn. v partnerské organizaci, je dobré pro ověření informací, jelikož může nastat rozpor mezi tím, co lidé říkají a tím, co skutečně dělají,
- analýza záznamů - používá se především při posuzování ukazatelů orientovaných na výsledky, které organizační celky dosahují.

Po výběru metody sběru dat následuje vlastní sběr dat nezbytných pro relevantní porovnání na základě stanovených ukazatelů.

3.6.2 Analýza

Analytická fáze se soustředí na vlastní porovnání údajů a zjištění nedostatků s ohledem na nezbytné korekce vyplývající z podstaty srovnávané a srovnávající společnosti. Cílem analýzy je identifikovat nedostatky a zformovat plán na jejich odstranění. [17]

Stanovení aktuální konkurenční mezery ve výkonnosti - po stanovení konkrétních hodnot ukazatelů u nás a u benchmarkingového partnera následuje jejich komparace a následná identifikace nejvýznamnějších mezer výkonnosti. V případě, že konkrétní ukazatel naznačuje, že výkonnost partnera je vyšší než vlastní výkonnost, je současně identifikována příležitost pro zlepšování. V této etapě nejde jen o zjištění výkonnostních mezer, ale i o zjištění jejich příčin. [3]

Stanovení hodnot budoucí výkonnosti neboli stanovení cílů vlastního zlepšování je výstupem benchmarkingového projektu, který realizační tým předává vrcholovému vedení. Je zapotřebí brát v úvahu to, že se bude současně zlepšovat i náš partner potažmo celé odvětví, proto nestačí pouze eliminovat výkonnostní mezery. [3]

3.6.3 Integrace

Ve fázi integrace končí práce benchmarkingového týmu na daném projektu. Před zahájením integrace jsou zpracována všechna získaná data a informace, jsou zformulované prognózy vývoje sledovaných parametrů výkonnosti a na základě toho jsou stanovené cílové hodnoty vlastního zlepšování. [12]

Prvním krokem integrační fáze je *kommunikace poznatků*. Zprávu o provedení a výsledcích benchmarkingu předá realizační tým vrcholovému vedení a tím končí práce týmu. Další rozhodování je již v kompetenci top managementu. Klíčovým rozhodnutím vrcholového vedení je závazně rozhodnout, který z navrhovaných cílů zlepšování bude prioritní vzhledem k disponibilním zdrojům. [3]

Druhým krokem je *určení cílů vlastního zlepšování*. Po tom, co top management rozhodne o prioritách zlepšování, nastává čas na vypracování akčních plánů vlastního zlepšování, ve kterých bude deklarováno, čeho a jakým způsobem má být dosaženo. Kvalitní akční plán by měl obsahovat [12]:

- konkrétní cíle rozpracované na jednotlivé aktivity a ukazatele ve všech zapojených organizačních jednotkách (dodržovat vlastnosti SMART),
- náročnost na zdroje (finanční, hmotné, lidské),
- harmonogram jednotlivých činností a kroků,
- složení týmu vlastního zlepšování s jasně vymezenými pravomoci a odpovědnostmi.

Ještě před zahájením realizační fáze musí být věnována pozornost projednání navrhovaných změn se zástupci všech dotčených stran. Uvnitř organizace to jsou především zaměstnanci a z externího hlediska se to týká hlavně partnerů projektu. Před zahájením realizace je vhodné [12]:

- vysvětlit střednímu managementu důvody vlastního zlepšování a cílové hodnoty tohoto zlepšování,
- následné prodiskutování kladů, záporů či omezení navrhovaných cílů zlepšování z pohledu svých organizačních jednotek a plánovaného časového harmonogramu na úrovni středního managementu,
- v případě objevení nových skutečností je třeba, aby střední management informoval top management,

- projednání nahlášených nových skutečností a vyvození důsledků (např. úprava cílů nebo uskutečnění předtím neuvažovaných aktivit),
- navázání kontaktů se zástupci zainteresovaných stran (pokud již nebylo uskutečněno dříve, např. odbory, občané regionu apod.),
- střední management přesvědčivě vysvětlí všem svým podřízeným účel a důsledky plánovaných změn,
- pokud nastanou připomínky od řadových zaměstnanců, měly by být předány vrcholovému vedení.

3.6.4 Realizace

Realizační fáze zahrnuje plánování projektů vlastního zlepšování, jejich realizaci, posuzování a hodnocení účinků realizace a rekalibraci benchmarkingu. Problematikou neustálého zlepšování se zabývá mnoho metod, ale téměř všechny vycházejí z Demingova PDCA cyklu.

- 1. fáze Plan - naplánuj co a jak chceme zlepšovat (sestavení plánu),
- 2. fáze Do - realizuj plán, zaveď ho do praxe,
- 3. fáze Check - ověř, zda bylo dosaženo cílů a požadovaných výsledků,
- 4. fáze Act - proved' opatření potřebná ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledků.

Rekalibrace benchmarkingu vyjadřuje nutnost opakování benchmarkingových projektů. Rekalicaci v podniku by mělo zaštiťovat vrcholové vedení. V souvislosti s rekalicací můžeme u benchmarkingu vymezit následující aspekty [12]:

- prosazení benchmarkingu mezi procesy strategického řízení,
- systematicky opakované nastavování laťky vlastní výkonnosti,
- odhalování příležitostí pro zlepšování metodologie benchmarkingu.

4 Charakteristika konkrétní společnosti

Pro aplikaci externího benchmarkingu byla vybrána firma Formplast Purkert, s.r.o.

4.1 Představení společnosti Formplast Purkert, s.r.o

Firma Formplast Purkert, s.r.o. byla založena 7.7.1992. Vizí společnosti bylo nabídnout zákazníkovi kompletní servis od přípravy technické dokumentace nástroje přes výrobu formy až po zhotovení výsledného plastického dílu. V současnosti má firma dvě provozovny v Bystřeci a Králíkách. Statutárním orgánem je Ing. Zdeněk Purkert, který je jednatelem a zároveň jediným společníkem. Firma svým zákazníkům nabízí:

- vývoj a konstrukci vstřikovacích forem,
- výrobu vstřikovacích forem,
- posouzení vyrobiteľnosti pomocí Moldflow analýzy,
- vzorkování forem a vystavení náležitých měrových protokolů,
- lisování technických plastových dílů,
- pokovování tvarových dílů vyrobených z plastu, kovu nebo skla,
- montáže konstrukčních celků.

Firma se ve svých začátcích orientovala především na konstrukční práce pro nástrojárny. S rozvojem souviselo používání 2D a 3D systémů modelování forem. Díky výstavbě nové haly pro nástrojárnu dokázala firma v roce 1999 oslovovat náročnější zákazníky z elektrotechnického a textilního průmyslu. Rostoucí objem výroby forem si žádal vlastní zkoušení vyrobených forem, proto firma zakoupila vstřikovací stroje. U zákazníků vzbudila větší komplexnost služeb pozitivní ohlasy a z tohoto důvodu byl zahájen provoz lisovny plastů. Díky tomu mohla firma začít oslovovat i zákazníky z automobilového průmyslu.

Po deseti letech od založení firmy došlo ke strategickému rozhodnutí o výstavbě nového závodu s výrobními a skladovacími plochami. V roce 2010 byl za podpory MPO ČR a fondů EU otevřen další provoz lisovny plastů, a to v Králíkách.

Za důvod rychlého rozvoje firma považuje poctivý přístup k zákazníkovi, snahu dívat se na problém i ze strany odběratele, nabídku rychlých a kvalitních řešení a dodržení daných slibů. Výrobky společnosti Formplast Purkert, s.r.o. nacházejí uplatnění po celém světě. Firma se zaměřuje na automobilový, elektrotechnický a textilní průmysl. Mezi hlavní

zákazníky patří: KYOCERA, SIEMENS, BOSCH, OEZ, HELLA, ŠKODA AUTO, RIETER, apod.

4.2 Vize a strategie společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

Vizí společnosti je maximální prosperita firmy při zvyšování úrovně poskytovaných služeb. Firma se chce dále zaměřit na trvalé vytváření podmínek pro výrobu produktů kvalitativně a nákladově srovnatelných na světovém trhu.

Strategické cíle má společnost rozvrženy do 5 oblastí:

- výroba,
- investice a rozvoj technologie,
- lidské zdroje,
- kvalita,
- ekologie.

Strategickým cílem ve výrobní oblasti je dosažení alespoň 60% podílu výroby pro automobilový průmysl. Firma by si chtěla udržet zákazníky na elektrotechnickém a textilním trhu a bude vyvíjet aktivity za účelem proniknutí na trh zdravotnického průmyslu. V zákaznické oblasti je cílem dosažení přímých kontaktů s cílovým zákazníkem.

V oblasti investic a rozvoje technologie si firma klade za cíl získat sousední pozemek a vybudovat novou nástrojárnu. Dále hodlá využít vlastních prostor pro rozvoj výroby v lisovně v Králíkách.

Co se týče lidských zdrojů, firma plánuje maximální počet zaměstnanců na 250 lidí. Chce, aby zaměstnanci nacházeli ve své práci uspokojení a proto jim nabízí vzdělávací kurzy na rozvoj kvalifikace, kde i nadále hodlá využívat prostředky z Evropských strukturálních fondů. Úroveň mezd se bude pohybovat na srovnatelné úrovni jako v okolních firmách nebo bude mírně vyšší.

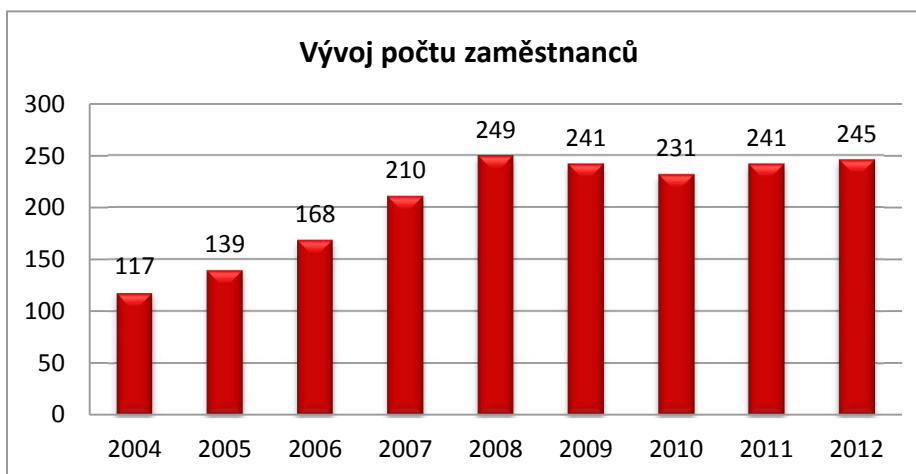
V oblasti kvality hodlá firma docílit vyšší spokojenosti zákazníků zvýšením dodavatelské účinnosti. Ta by se měla blížit ke 100%. Z hlediska ekologie se firma hlásí ke zodpovědnému přístupu a ekologickému chování. Je certifikována podle normy ISO 14000.

4.3 Společnost Formplast Purkert, s.r.o. v roce 2012

K významným událostem v roce 2012 patřila investice do pokovovací linky CompactMet, díky níž se firmě zvýší pokovovací kapacity na dvojnásobek. K dalším významným investicím patřilo zakoupení nákladní soupravy DAF, zřízení kompletního pracoviště pro výrobu světlovodů včetně kamerové kontroly a další lis optických dílů. V konstrukci firma zaměřila nejvíce pozornosti dílům pro automobilové osvětlení a prohloubila spolupráci s výrobcí ručního nářadí.

Ke dni 31.12.2012 firma zaměstnávala 245 zaměstnanců s průměrnou hrubou mzdou 23 970 Kč. V tomto roce se firmě podařilo v oblasti zaměstnanosti snížit fluktuaci zaměstnanců o 1,52% oproti předchozímu roku. Své zaměstnance zapojovala do vzdělávacích programů na zvýšení jejich kvalifikace za podpory prostředků z Evropských strukturálních fondů. Z původních tří konstruktérů na začátku podnikání vzrostl počet zaměstnanců na 245, tím se firma řadí mezi středně velké firmy. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2004 znázorňuje Obrázek 4.1.

Obrázek 4.1: Vývoj počtu zaměstnanců

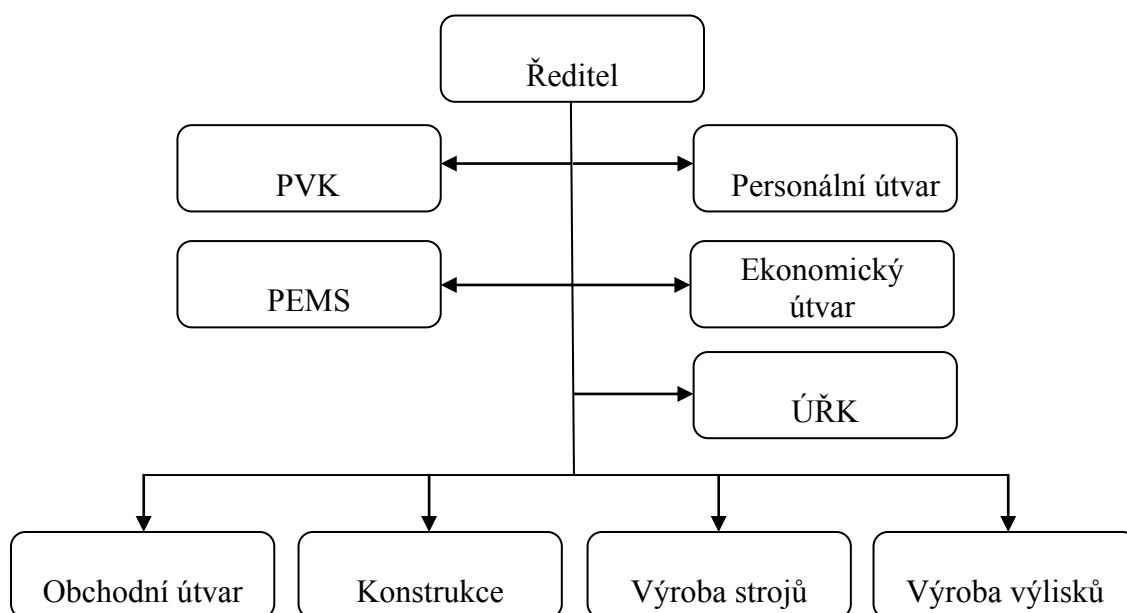


Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv společnosti

4.4 Organizační struktura

Za společnost je oprávněn na venek jednat jednatel, ředitel společnosti. Jemu podléhají všechny vnitropodnikové útvary. Organizační struktura je znázorněna na Obrázku 4.2.

Obrázek 4.2: Organizační struktura Formplast Purkert, s.r.o.

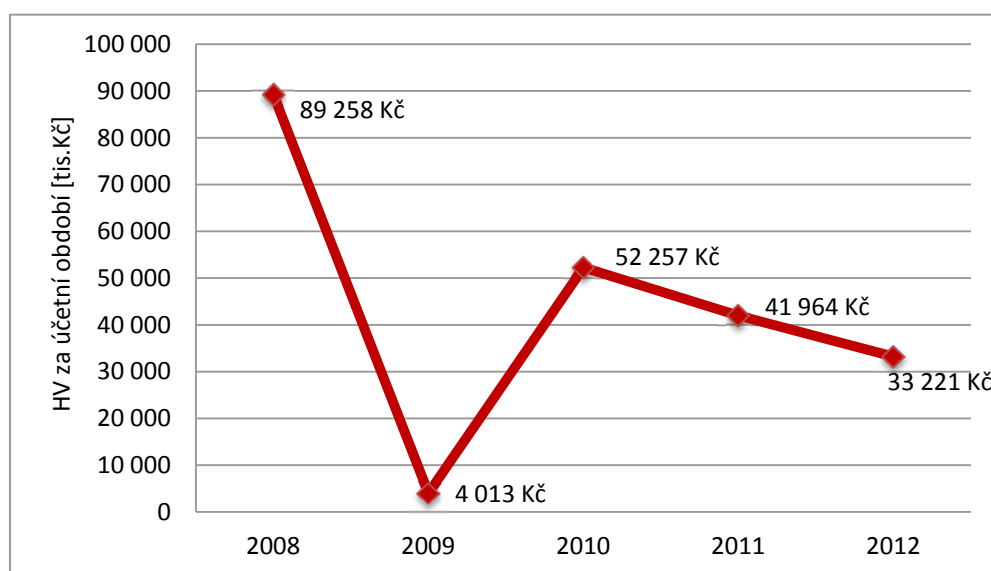


Zdroj: Vlastní zpracování podle výroční zprávy [22]

ÚŘK – útvár řízení kvality, PVK- pověřenec vedení pro kvalitu, PEMS - pověřenec vedení pro EMS (životní prostředí)

4.5 Zhodnocení vývoje hospodářských výsledků

Graf 4.1: Vývoj hospodářských výsledků Formplast Purkert, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv společnosti

Vývoj hospodářských výsledků zobrazuje Graf 4.1. Hospodářský výsledek za účetní období je ovlivněn světovou hospodářskou krizí, kdy mezi roky 2008 a 2009 můžeme pozorovat pokles zisku o více než 85 mil. Kč. Z výkazu Zisku a ztráty je patrné, že mezi lety

2010 a 2011 sice zisk klesal, ale tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb rostly. Naopak byl zaznamenán pokles tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, celkově však tržby rostly. Mezi těmito roky se snížily mzdové náklady, což má pozitivní vliv na HV. Příčinou poklesu HV může být i to, že v roce 2010 byly zaznamenány 20x vyšší mimořádné výnosy než v roce 2011. Nejvyšší propad mezi roky 2010 a 2011 je zaznamenán v provozním HV. V roce 2012 se tržby nepatrně snížily, což má za následek další pokles hospodářského výsledku.

4.6 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je provedena pro bližší představení podniku. Další metody finanční analýzy jsou předmětem externího výkonového benchmarkingu. Konkrétně zahrnuje pohled na majetkovou strukturu (aktiva), finanční strukturu (pasiva), výnosy a náklady. Analyzované období je stanoveno na dobu 5 let, aby se co nejvíce eliminovaly případné nepřesnosti. Období je stanoveno od roku 2008 do roku 2012. Analýza absolutních ukazatelů se dělí na horizontální a vertikální analýzu. Pro přehlednost jsou analýzy uvedeny v grafické podobě.

4.6.1 Analýza majetkové struktury

Z hlediska celkového majetku společnosti Formplast Purkert, s.r.o. můžeme pozorovat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv, která se v období let 2008 - 2012 zvýšila a to téměř o 130 mil. Kč, i přes to, že v roce 2009 zaznamenán mírný pokles stálých aktiv, vývoj lze sledovat v Tabulce 4.1.

Tabulka 4.1: Majetková struktura společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

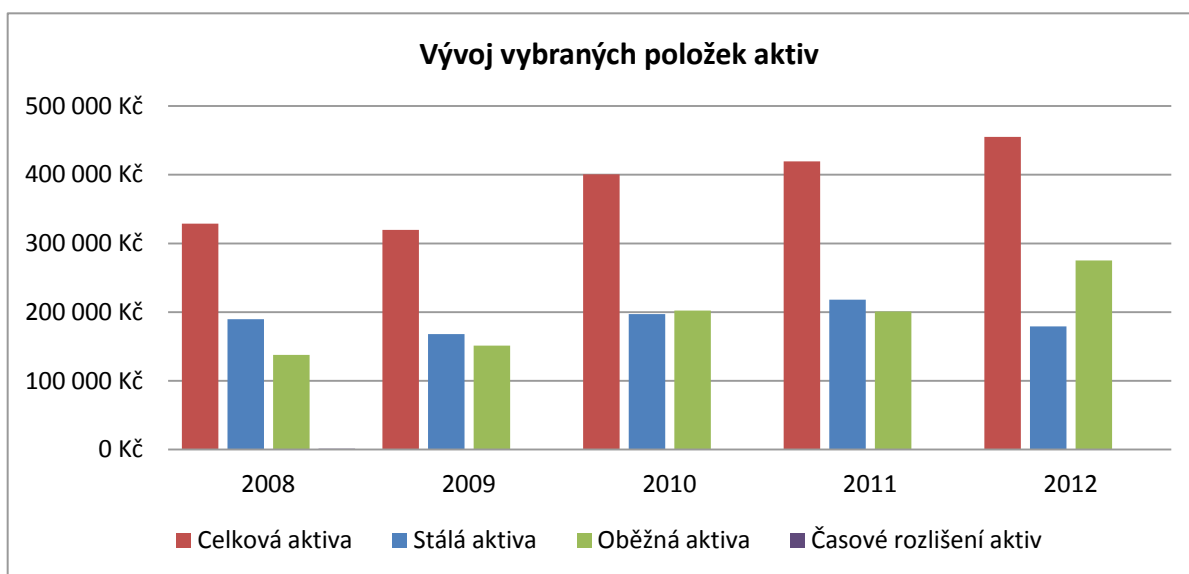
(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA	328 842 Kč	319 799 Kč	400 460 Kč	419 373 Kč	455 063 Kč
dlouhodobý majetek	189 774 Kč	167 967 Kč	197 252 Kč	218 035 Kč	179 315 Kč
DNM	919 Kč	576 Kč	258 Kč	569 Kč	1 014 Kč
DHM	188 855 Kč	167 391 Kč	196 814 Kč	217 286 Kč	178 140 Kč
DFM	0 Kč	0 Kč	180 Kč	180 Kč	161 Kč
oběžná aktiva	137 759 Kč	151 224 Kč	202 377 Kč	200 870 Kč	275 220 Kč
zásoby	48 357 Kč	60 535 Kč	81 179 Kč	100 964 Kč	109 271 Kč
pohledávky	72 242 Kč	63 154 Kč	99 580 Kč	80 871 Kč	108 675 Kč
krátkodobé pohledávky	72 242 Kč	99 580 Kč	63 154 Kč	80 871 Kč	108 675 Kč
KFM	17 160 Kč	27 535 Kč	21 618 Kč	19 035 Kč	57 274 Kč
časové rozlišení aktiv	1 309 Kč	608 Kč	831 Kč	468 Kč	528 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Pokles v roce 2009 byl způsoben snížením položky dlouhodobého majetku, konkrétně dlouhodobého hmotného majetku. Tento pokles byl velmi pravděpodobně způsoben

stabilizací a optimalizací výroby, která musela nastat v důsledku dopadu celosvětové krize na začátku roku 2009, kdy byla mimo jiné pozastavena výstavba výrobního areálu v Králíkách. V roce 2010 byl zaznamenán přírůstek dlouhodobého majetku díky dokončení rekonstrukce výrobního areálu v Králíkách. Přírůstek byl způsoben také zakoupením nových frézovacích strojů a zakoupením prvního plně elektrického vstřikovacího stroje. Růst dlouhodobého majetku pokračoval i v roce 2011 (i když mírnějším tempem), a to díky investicím do rekonstrukce administrativní části výrobního areálu v Králíkách a zakoupením nového CNC centra, které pomůže firmě vyrábět větší formy. V roce 2012 poklesla velikost dlouhodobého majetku téměř na úroveň roku 2009, jelikož firma investovala méně finančních prostředků do staveb (výrobní areál v Králíkách je již dokončen) a investovala méně do samostatných movitých věcí (např. strojů). I přes to firma v roce 2012 investovala do pokovovací linky, díky které firma očekává v roce 2013 dvojnásobné zvýšení pokovovacích kapacit, dále do nákladní soupravy a pracoviště pro výrobu světlovodů. Růst oběžných aktiv je způsoben především růstem položky zásob, která proti roku 2008 vzrostla 2,25x. V roce 2012 je proti předchozímu roku zaznamenán vysoký nárůst krátkodobých pohledávek. V roce 2012 firmu postihl propad v automobilovém průmyslu, kvůli kterému firmě poklesly tržby o 5%. Propad byl kompenzován zahájením výroby pro nového zákazníka z oblasti elektrotechnického průmyslu. Je otázkou, zda nárůst krátkodobých pohledávek v posledním sledovaném roce nemůže souviset s horší platební morálkou nových zákazníků. Vývoj aktiv obsahuje Graf 4.2.

Graf 4.2: Vývoj vybraných položek aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv porovnává změny jednotlivých položek aktiv v časové posloupnosti. Lze vyjádřit v absolutní výši změn a také v procentním vyjádření k předchozímu roku. Horizontální analýza aktiv je zachycena v absolutní výši v Tabulce 4.2.

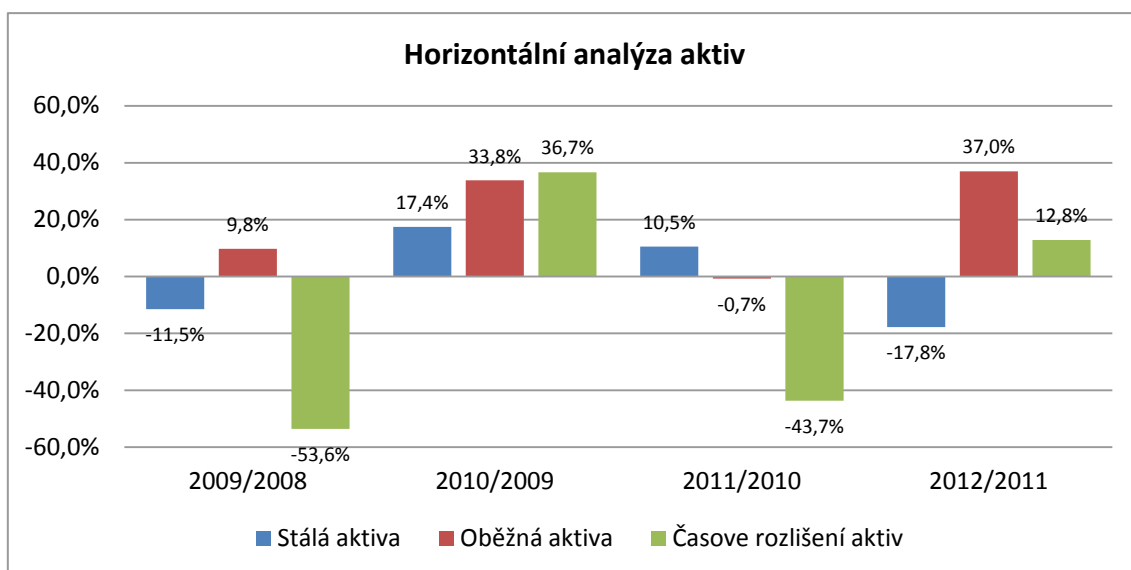
Tabulka 4.2: Horizontální analýza aktiv

(v tis. Kč)	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
AKTIVA	-9 043 Kč	80 661 Kč	18 913 Kč	35 690 Kč
dlouhodobý majetek	-21 807 Kč	29 285 Kč	20 783 Kč	-38 720 Kč
DNM	-343 Kč	-318 Kč	311 Kč	445 Kč
DHM	-21 464 Kč	29 423 Kč	20 472 Kč	-39 146 Kč
DFM	0 Kč	180 Kč	0 Kč	-19 Kč
oběžná aktiva	13 465 Kč	51 153 Kč	-1 507 Kč	74 350 Kč
zásoby	12 178 Kč	20 644 Kč	19 785 Kč	8 307 Kč
pohledávky	-9 088 Kč	36 426 Kč	-18 709 Kč	27 804 Kč
krátkodobé pohledávky	27 338 Kč	-36 426 Kč	17 717 Kč	27 804 Kč
KFM	10 375 Kč	-5 917 Kč	-2 583 Kč	38 239 Kč
časové rozlišení aktiv	-701 Kč	223 Kč	-363 Kč	60 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Procentní meziroční změny vybraných položek aktiv jsou zobrazeny v Grafu 4.3.

Graf 4.3: Horizontální analýza aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Stálá aktiva klesla v roce 2009 o 11,5% a v roce 2012 o 17,8%. Naopak v letech 2010 a 2011 vzrostla o 17,4% a 10,5%. Růst stálých aktiv je způsoben investicemi podniku. Oběžná aktiva zaznamenala výrazný nárůst v roce 2010 a to 33,8% a ještě větší nárůst v roce 2012 a to 37%. Ostatní aktiva zaznamenávají v procentním vyjádření výrazné výkyvy, a to až 53%, ale v absolutní hodnotě se proti stálým či oběžným aktivům jedná o zanedbatelné částky.

Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv je procentní rozbor spočívající ve vyjádření jednotlivých položek aktiv jako procentního podílu k celkovým aktivům. Součet stálých, oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv musí být 100%. Procentní vyjádření lze sledovat v Tabulce 4.3 a v Grafu 4.4.

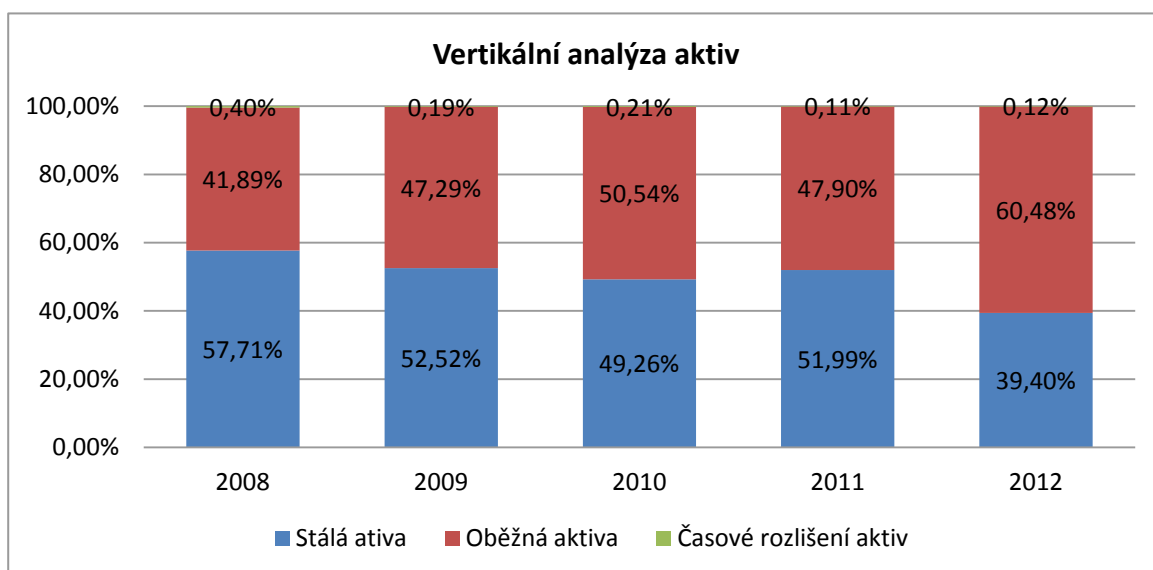
Tabulka 4.3: Vertikální analýza aktiv

(v %)	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
dlouhodobý majetek	57,71%	52,52%	49,26%	51,99%	39,40%
DNM	0,28%	0,18%	0,06%	0,14%	0,22%
DHM	57,43%	52,34%	49,15%	51,81%	39,15%
DFM	0,00%	0,00%	0,04%	0,04%	0,04%
oběžná aktiva	41,89%	47,29%	50,54%	47,90%	60,48%
zásoby	14,71%	18,93%	20,27%	24,07%	24,01%
pohledávky	21,97%	19,75%	24,87%	19,28%	23,88%
krátkodobé pohledávky	21,97%	31,14%	15,77%	19,28%	23,88%
KFM	5,22%	8,61%	5,40%	4,54%	12,59%
časové rozlišení aktiv	0,40%	0,19%	0,21%	0,11%	0,12%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Firma má převažující podíl stálých aktiv způsobený vyššími investicemi do dlouhodobého hmotného majetku. Druhou částí celkových aktiv jsou aktiva oběžná, která se v posledním analyzovaném roce zvýšila a tvoří 60% z celkových aktiv. Vliv na růst oběžných aktiv má především růst zásob a pohledávek. Struktura a vývoji zásob a pohledávek se věnují ukazatele aktivity. Ostatní aktiva jsou zastoupena časovým rozlišením aktiv (náklady příštích období na leasing, předplatné atd.), která v celkových aktivech představují zanedbatelnou část.

Graf 4.4: Struktura aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

4.6.2 Analýza finanční struktury

U vývoje finanční struktury je nejpodstatnější skutečnost, že položka vlastního kapitálu v letech 2008 až 2012 absolutně roste, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že je společnost trvale zisková. Vývoj pasiv vychází z bilanční rovnice, kdy se aktiva rovnají pasivům a lze je sledovat v Tabulce 4.4.

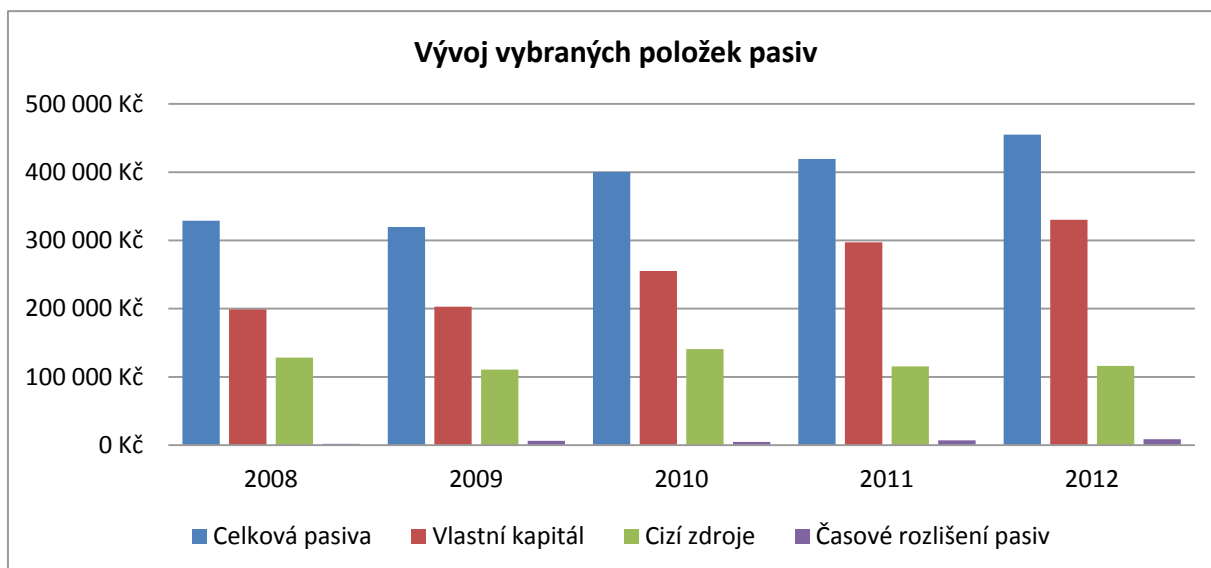
Tabulka 4.4: Finanční struktura společnosti Formplast Purket, s.r.o.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA	328 842 Kč	319 799 Kč	400 460 Kč	419 373 Kč	455 063 Kč
vlastní kapitál	198 844 Kč	202 859 Kč	255 115 Kč	297 078 Kč	330 280 Kč
základní kapitál	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
nerozdělený HV + ost. Fondy	109 486 Kč	198 746 Kč	202 758 Kč	255 014 Kč	296 959 Kč
HV běžného období	89 258 Kč	4 013 Kč	52 257 Kč	41 964 Kč	33 221 Kč
cizí zdroje	128 210 Kč	110 611 Kč	140 713 Kč	115 349 Kč	116 189 Kč
rezervy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
dlouhodobé závazky	6 259 Kč	6 712 Kč	15 198 Kč	8 172 Kč	7 415 Kč
krátkodobé závazky	65 089 Kč	61 100 Kč	83 540 Kč	78 785 Kč	92 703 Kč
bankovní úvěry a výpomoci	56 862 Kč	42 799 Kč	41 975 Kč	28 392 Kč	16 071 Kč
dlouhodobé bankovní úvěry	56 862 Kč	42 799 Kč	41 975 Kč	28 392 Kč	16 071 Kč
krátkodobé bankovní úvěry	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
časové rozlišení pasiv	1 788 Kč	6 329 Kč	4 632 Kč	6 946 Kč	8 594 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Jak je patrné ze stále rostoucího hospodářského výsledku minulých let, společnost ponechávala vydělané zisky ve společnosti pro její další rozvoj. Vývoj vybraných položek pasiv lze sledovat v Grafu 4.5.

Graf 4.5: Vývoj vybraných položek pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv porovnává změny jednotlivých položek pasiv v časové posloupnosti. Lze vyjádřit v absolutní výši změn a také v procentním vyjádření k předchozímu roku. Horizontální analýza pasiv je zachycena v absolutní výši v Tabulce 4.5.

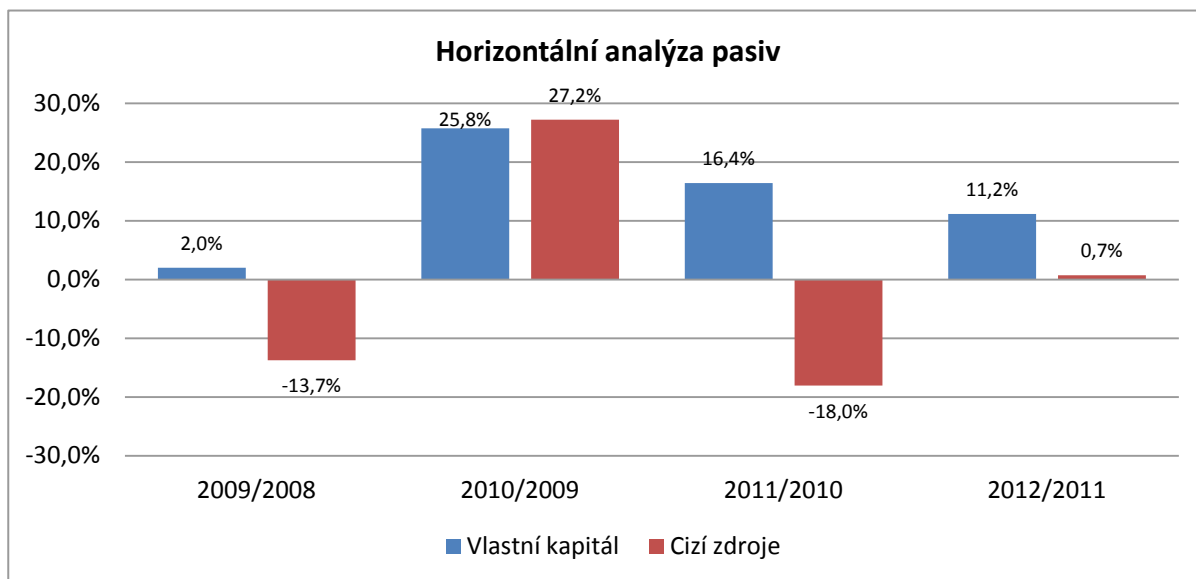
Tabulka 4.5: Horizontální analýza pasiv

(v tis. Kč)	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
PASIVA	-9 043 Kč	80 661 Kč	18 913 Kč	35 690 Kč
vlastní kapitál	4 015 Kč	52 256 Kč	41 963 Kč	33 202 Kč
základní kapitál	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
nerozdělený HV + ost. Fondy	89 260 Kč	4 012 Kč	52 256 Kč	41 945 Kč
HV běžného období	-85 245 Kč	48 244 Kč	-10 293 Kč	-8 743 Kč
cizí zdroje	-17 599 Kč	30 102 Kč	-25 364 Kč	840 Kč
rezervy	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
dlouhodobé závazky	453 Kč	8 486 Kč	-7 026 Kč	-757 Kč
krátkodobé závazky	-3 989 Kč	22 440 Kč	-4 755 Kč	13 918 Kč
bankovní úvěry a výpomoci	-14 063 Kč	-824 Kč	-13 583 Kč	-12 321 Kč
dlouhodobé bankovní úvěry	-14 063 Kč	-824 Kč	-13 583 Kč	-12 321 Kč
krátkodobé bankovní úvěry	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
časové rozlišení pasiv	4 541 Kč	-1 697 Kč	2 314 Kč	1 648 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Procentní meziroční změny vybraných položek pasiv jsou znázorněny v Grafu 4.6.

Graf 4.6: Horizontální analýza pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Obrázek znázorňuje meziroční změny vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Z analýzy finanční struktury vyplývá, že za celé sledované období celková pasiva rostou. Nejvyšší nárůst pasiv byl zaznamenán v roce 2010, kdy vzrostl vlastní kapitál o 25,8% a cizí zdroje dokonce o 27,2%. V dalším roce pokračoval nárůst vlastního kapitálu a to o 16,4%, zatímco cizí zdroje poklesly o 18%. V posledním analyzovaném roce byl zaznamenán nárůst vlastního kapitálu o 11,2% a mírný nárůst cizích zdrojů o 0,7%. Cizí zdroje vykazují pokles především díky uhrazení dlouhodobých bankovních úvěrů. Růst vlastního kapitálu byl v roce 2010 vyvolán zvýšením hospodářského výsledku.

Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv je procentní rozbor spočívající ve vyjádření jednotlivých položek pasiv jako procentního podílu k celkovým pasivům. Součet vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv musí být 100%. Procentní vyjádření lze sledovat v Tabulce 4.6.

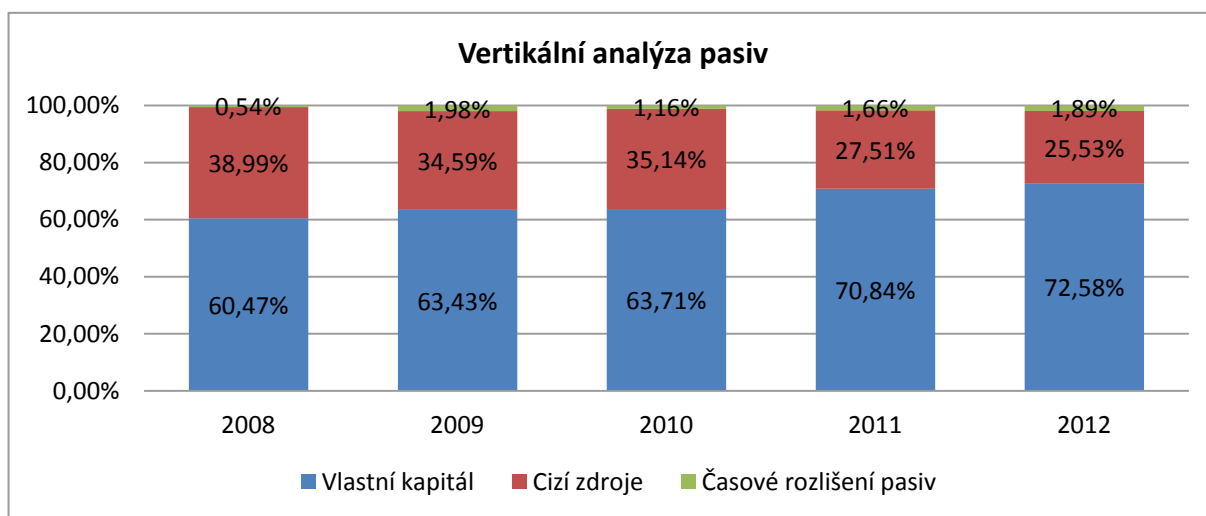
Tabulka 4.6: Vertikální analýza pasiv

(v %)	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
vlastní kapitál	60,47%	63,43%	63,71%	70,84%	72,58%
základní kapitál	0,03%	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%
nerozdělený HV + ost. Fondy	33,29%	62,15%	50,63%	60,81%	65,26%
HV běžného období	27,14%	1,25%	13,05%	10,01%	7,30%
cizí zdroje	38,99%	34,59%	35,14%	27,51%	25,53%
rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
dlouhodobé závazky	1,90%	2,10%	3,80%	1,95%	1,63%
krátkodobé závazky	19,79%	19,11%	20,86%	18,79%	20,37%
bankovní úvěry a výpomoci	17,29%	13,38%	10,48%	6,77%	3,53%
dlouhodobé bankovní úvěry	17,29%	13,38%	10,48%	6,77%	3,53%
krátkodobé bankovní úvěry	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
časové rozlišení pasiv	0,54%	1,98%	1,16%	1,66%	1,89%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Struktura vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení je ze patrná z Grafu 4.7. Můžeme vidět, že společnost financuje svoje aktivity převážně z vlastních zdrojů, které za celé sledované období vykazují rostoucí trend. Společnost naplňuje zlaté pravidlo vyrovnaní rizik, jelikož je vlastní kapitál větší než cizí zdroje. Vertikální analýza pasiv opět potvrdila, že vlastní kapitál po celou dobu roste, v roce 2012 tvořil 72,5% celkových pasiv. Z největší části je tvořen nerozděleným hospodářským výsledkem z minulých let a také hospodářským výsledkem běžného období. S růstem vlastního kapitálu pochopitelně klesá podíl cizích zdrojů. Z analýzy vyplynulo, že sice narostly krátkodobé závazky, ale několikanásobně více se snížily dlouhodobé bankovní úvěry. Důsledkem toho je podíl cizích zdrojů v roce 2012 25,5% proti necelým 39% v roce 2008.

Graf 4.7: Vertikální analýza pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

4.6.3 Analýza výnosů

Analýza výnosů slouží k získání přehledu o vývoji výnosů v podniku a jejich struktuře. Lze využít horizontální a vertikální analýzu položek z výkazu zisku a ztráty.

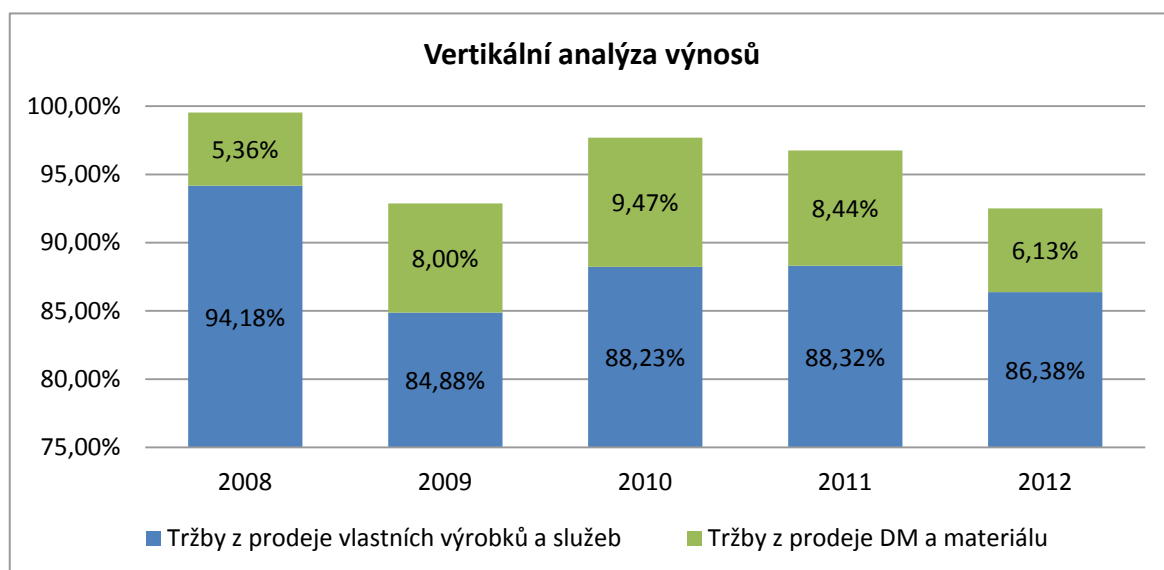
Tabulka 4.7: Analýza výnosů společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
výkony	377 006 Kč	291 652 Kč	470 662 Kč	500 287 Kč	477 669 Kč
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	389 779 Kč	277 807 Kč	471 266 Kč	491 299 Kč	464 627 Kč
změna stavu zásob	-12 773 Kč	13 828 Kč	-1 268 Kč	8 988 Kč	12 042 Kč
aktivace	0 Kč	17 Kč	664 Kč	0 Kč	1 000 Kč
tržby z prodeje DM a materiálu	22 183 Kč	26 181 Kč	50 575 Kč	46 941 Kč	32 980 Kč
ostatní provozní výnosy	2 302 Kč	1 477 Kč	2 324 Kč	4 666 Kč	12 775 Kč
tržby z prodeje CP	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
výnosy z DFM	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
výnosové úroky	419 Kč	437 Kč	173 Kč	181 Kč	184 Kč
ostatní finanční výnosy	7 136 Kč	6 240 Kč	3 549 Kč	3 892 Kč	2 730 Kč
mimořádné výnosy	4 826 Kč	1 322 Kč	6 879 Kč	335 Kč	11 561 Kč
VÝNOSY	413 872 Kč	327 309 Kč	534 162 Kč	556 302 Kč	537 899 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Z hlediska dosahovaných výsledků zaznamenaných v Tabulce 4.7 se potvrdilo, že společnost Formplast Purkert s.r.o. má výrobní charakter. Většinu výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Konkrétní hodnoty můžeme vyčíst z Grafu 4.8. V roce 2008 se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb na výnosech podílely z 94% v následujícím roce došlo k poklesu na 85%, v následujících dvou letech se tyto tržby podílely na celkových výnosech 88% a v posledním analyzovaném roce 86%. Tržby za prodej zboží jsou za celé sledované období nulové. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu představují relativně nízký podíl na celkových výnosech, průměrně zhruba 8%. Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb byl do roku 2011 rostoucí, v roce 2012 je zaznamenán pokles o již zmiňovaných 5%. Doplnění do 100% ve vertikální analýze výnosů tvoří ostatní analyzované položky, jejichž jednotlivý význam je zanedbatelný.

Graf 4.8: Vertikální analýza výnosů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

4.6.4 Analýza nákladů

Analýza nákladů slouží k získání přehledu o vývoji nákladů podniku a jejich struktuře. Náklady společnosti kopírují trend celkových výnosů společnosti i s poklesem v roce 2012. Absolutní výše nákladů je zachycena v Tabulce 4.8.

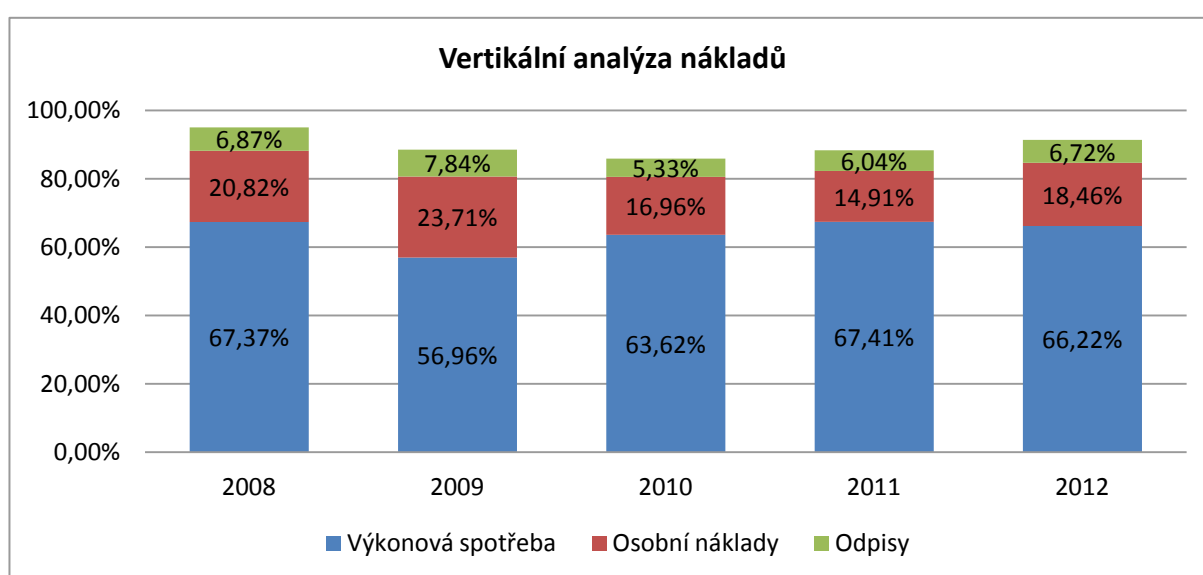
Tabulka 4.8: Analýza nákladů společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
náklady na zboží	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
výkonová spotřeba	218 696 Kč	184 155 Kč	306 566 Kč	346 702 Kč	334 181 Kč
spotřeba materiálu a energi	148 664 Kč	107 201 Kč	171 948 Kč	185 974 Kč	206 807 Kč
služby	70 032 Kč	76 954 Kč	134 618 Kč	160 728 Kč	127 374 Kč
osobní náklady	67 593 Kč	76 655 Kč	81 718 Kč	76 705 Kč	93 144 Kč
daně a poplatky	78 Kč	137 Kč	129 Kč	766 Kč	840 Kč
odpisy DHM a DNM	22 312 Kč	25 356 Kč	25 695 Kč	31 046 Kč	33 928 Kč
ZC prodaného DM a materiálu	20 501 Kč	25 692 Kč	51 887 Kč	45 215 Kč	24 358 Kč
změna stavu rezerv (provozní)	-22 775 Kč	-153 Kč	-1 532 Kč	330 Kč	445 Kč
ostatní provozní náklady	3 346 Kč	2 135 Kč	2 491 Kč	3 505 Kč	9 240 Kč
prodané CP	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
změna stavu rezerv (finanční)	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
nákladové úroky	3 026 Kč	2 463 Kč	1 629 Kč	1 411 Kč	1 001 Kč
daň z příjmu	6 373 Kč	453 Kč	6 392 Kč	4 723 Kč	3 325 Kč
mimořádné náklady	95 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
NÁKLADY	319 245 Kč	316 893 Kč	474 975 Kč	510 403 Kč	500 462 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Vertikální analýza nákladů zobrazuje podíl vybraných nákladových položek na celkových nákladech společnosti. Z Grafu 4.9 je patrné, že nejvyšší podíl nákladů tvoří výkonová spotřeba a to na úrovni cca 65% s výjimkou roku 2009, kdy byla výkonová spotřeba na úrovni 57%. Při porovnání výkonů a výkonové spotřeby zjistíme, že pokud se sníží výkony, sníží se i výkonová spotřeba a naopak. Další položkou mající významný vliv na celkové náklady jsou osobní náklady, které tvoří průměrně 19% z celkových nákladů. V roce 2012 se osobní náklady v absolutní hodnotě zvýšily o 20%, což při zvýšení průměrného počtu zaměstnanců pouze o 4 lidi značí výrazný nárůst mezd.

Graf 4.9: Vertikální analýza nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Poslední vybranou položkou mající významný vliv na celkové náklady jsou odpisy. Jejich podíl na celkových nákladech od roku 2010 roste, z původních 5,3% na současných 6,72%. Růst odpisů je zaznamenán i v absolutní hodnotě a to díky již zmiňovaným investicím do dlouhodobého hmotného majetku.

Absolutní ukazatele mohou být analyzovány také např. v oblasti produktivity práce, které jsou zahrnuty v dalších ukazatelích při aplikaci externího benchmarkingu.

5 Aplikace externího benchmarkingu v podmínkách konkrétní společnosti

V této části práce bude proveden benchmarking společnosti Formplast Purkert, s.r.o. s vhodným benchmarkingovým partnerem. Pro provedení benchmarkingu jsou využívány především metody finanční analýzy. V práci jsou zmíněny i vybrané ukazatele nefinanční analýzy. Srovnání je provedeno s nejlepší firmou v odvětví a s průměrnými oborovými hodnotami. Srovnání firem je realizováno pro roky 2009-2012.

Aby byl proces benchmarkingu co nejefektivnější, je zapotřebí, aby byl vykonáván systematicky. Aplikace benchmarkingu bude využívat model firmy Xerox, tudíž bude provedena ve čtyřech základních fázích, plánování, analýza, integrace a realizace, které se následně dělí do deseti kroků.

5.1 Identifikování předmětu benchmarkingu a určení benchmarkingového partnera

Nejprve je zapotřebí stanovit, zda bude proveden externí nebo interní benchmarking, tedy zda budeme hledat špičkovou úroveň uvnitř nebo vně firmy. Vybraná firma Formplast Purkert, s.r.o. má zkušenosti s aplikací výkonového interního benchmarkingu mezi dvěma lisovnami plastů v geograficky oddělených provozovnách. Jelikož firma zná obecná pravidla a principy benchmarkingu, je vhodné přistoupit k externímu srovnávání. Předmětem této kapitoly je externí výkonový benchmarking ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. zaměřený na celopodnikové hospodaření.

Po stanovení předmětu benchmarkingu je zapotřebí nalézt vhodného benchmarkingového partnera. Úkol je to časově náročný a na určení benchmarkingového partnera často závisí úspěšnost celého projektu. Do výběru jsou zahrnuty podniky, které se zabývají lisováním přesných technických dílů a současně výrobou vstřikovacích forem. Hlavní konkurenti společnosti byli vybráni na základě konzultace s vedením společnosti Formplast Purkert, s.r.o. Vybrané společnosti budou podrobeny hodnocení podle Altmanova indexu finančního zdraví podniku, Grünwaldova testu bonity a indexu IN05. Nejúspěšnější společnost bude partnerem pro externí benchmarking společnosti Formplast Purkert, s.r.o. Jelikož hodnocení na základě Altmanova indexu finančního zdraví podniku a hodnocení pomocí souhrnného indexu IN spadá mezi bankrotní modely, je v práci zařazena také bonitní metoda hodnocení finančního zdraví podniku. Výhodou Grünwaldova bonitního modelu je to,

že jsou v něm vybrány specifické ukazatele, díky nimž lze přímo srovnávat vybrané podnikatelské subjekty.

5.1.1 Představení hlavních konkurentů společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

Linaset a.s.

Firma byla založena v roce 1993 a sídlí v Budišově nad Budišovkou. Linaset a.s. je tradiční dodavatel komplexních projektů pro automobil a jiné průmyslové obory. Výrobní portfolio zahrnuje vysoce jakostní technické výlisky, vstřikovací formy pro zpracování termoplastů a termosetu. Společnost se zabývá i kompletací konstrukčních sestav, finálních výrobků a domácích spotřebičů. Mezi zákazníky patří ABB, HELLA, BOSCH, SIEMENS, SCHNEIDER Electric, atd. V roce 2012 dosáhla společnost tržeb ve výši 567 mil. Kč a zaměstnávala 638 pracovníků. [52]

FOREZ s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1996 a sídlí v Ostrově u Lanškrouna. FOREZ s.r.o. nabízí výrobu střížných, ohybových, kombinovaných a tažných nástrojů, výrobu forem na vstřikování plastů, lisování kovových a plastových výlisků, výrobu prototypů nástrojů a forem a výrobu přesných náhradních dílů dle požadavků zákazníka. Mezi zákazníky patří např. BOSCH, SCHNEIDER Electric, DENSO, VALEO, EMERSON, ALPS, apod. V roce 2012 firma dosáhla tržeb ve výši 720 mil. Kč a zaměstnávala 253 pracovníků. [46]

Vizí společnosti je nabízet komplexní dodávky z jednoho místa. Růst a dynamika společnosti jsou založeny na vytváření nových pracovních míst, které jsou často nabízeny studentům a absolventům jako podpora v jejich cestě za zvoleným technickým povoláním. K 1.1.2013 byla uskutečněna fúze se společností Orpa plastic, s.r.o., díky níž společnost spadá do kategorie velkých firem. Fúze společnosti nemá vliv na finanční ukazatele, které jsou v práci analyzovány do roku 2012. [46]

INA Lanškroun, s.r.o.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1999 jediným společníkem Industriewerk Schaffer INA - Ingenieurdienst, GmbH, Herzogenaurach, Spolková republika Německo. Sídlí v Lanškrouně. Předmětem podnikání firmy je nástrojařství, kovoobráběčství, výroba a zpracování plastů a koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej. V roce 2012 dosáhla tržeb ve výši 770 mil. Kč a zaměstnávala 409 zaměstnanců. [30]

Fortell s.r.o.

Firma byla založena v roce 1995 a sídlí v Lanškrouně. Společnost se zabývá výrobou vstřikovaných plastových a lisovaných kovových dílů, konstrukcí a výrobou vstřikovacích forem na plast. Mezi hlavní zákazníky patří např. AUDI, ŠKODA AUTO, KIA, FORD, BMW, SIEMENS, VOLVO, HETTICH INTERNATIONAL, apod. V roce 2012 dosáhla firma tržeb ve výši 182 mil. Kč a zaměstnávala 117 pracovníků. [49]

5.1.2 Výběr benchmarkingového partnera pomocí soustav ukazatelů

Pro výběr benchmarkingového partnera byl vybrán bankrotní model, konkrétně Altmanovo Z-skóre, který vychází z propočtu indexů celkového hodnocení finančního zdraví podniku. Z bankrotních modelů je pro výběr benchmarkingového partnera použit také index IN05, který spojuje východiska IN95 a IN99. Finanční situace je posuzována dále Grünwaldovým indexem bonity. Nejúspěšnější společnost bude partnerem pro externí benchmarking společnosti Formplast Purkert, s.r.o..

Altmanův model je nápomocný při určování firem, kterým hrozí bankrot a firem, u nichž je pravděpodobnost bankrotu minimální. Model je vhodné používat u podniků střední velikosti. Indexy, které jsou v modelu obsaženy:

$$X_1 = \frac{\textit{pracovní kapitál}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{\textit{EAT}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{\textit{EBIT}}{\textit{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\textit{účetní hodnota vlastního kapitálu}}{\textit{cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\textit{tržby}}{\textit{celková aktiva}}$$

Altmanův model pro společnosti veřejně obchodovatelné na burze:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1 \cdot X_5$$

V této práci bude podle tohoto modelu hodnocena společnost Linaset a.s..

Altmanův model pro společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze:

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5$$

Tabulka 5.1: Altmanovo Z-score

Altmanovo Z - scóre	1. člen	2. člen	3.člen	4.člen	5. člen	ΣAZ
Formplast Purkert, s.r.o.	0,2876	0,0618	0,2564	1,1939	1,0913	2,8910
Linaset a.s.	0,0829	0,0731	0,3599	0,4953	2,1592	2,5153
FOREZ s.r.o.	0,3615	0,0731	0,3599	0,4953	2,1592	3,4490
INA Lanškroun, s.r.o.	0,0996	0,0810	0,3517	0,2460	2,0269	2,8052
Fortell s.r.o.	0,1423	0,0478	0,2206	0,3581	2,3956	3,1640

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Z výsledků Altmanova Z-score, Tabulka 5.1, vyplývá, že nejúspěšnější společností je FOREZ s.r.o., neboť dosahuje nejvyšších hodnot. Zhodnotíme-li společnosti podle dosažených výsledků na stupnici dle Altmanova z-score, můžeme říci, že společnost FOREZ s.r.o. a Fortell, s.r.o. se pohybují v pásu prosperity. Ostatní hodnocené společnosti, tedy i Formplast Purkert, s.r.o. se pohybují v šedé zóně.

Hodnocení společností pomocí souhrnného indexu IN05 je odvozeno ze vztahu:

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 0,04 \cdot \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \cdot \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \cdot \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Tabulka 5.2: IN05

IN 05	1. člen	2. člen	3.člen	4.člen	5. člen	ΣIN05
Formplast Purkert, s.r.o.	0,509	1,500	0,328	0,248	0,267	2,853
Linaset a.s.	0,221	0,415	0,420	0,333	0,102	1,491
FOREZ s.r.o.	0,283	0,583	0,460	0,293	0,374	1,993
INA Lanškroun, s.r.o.	0,206	0,368	0,449	1,639	0,161	2,824
Fortell s.r.o.	0,241	0,409	0,282	0,253	0,193	1,377

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Podle tohoto kritéria v Tabulce 5.2 lze říci, že podnik Formplast Purkert, s.r.o. tvoří hodnotu a jeho finanční situace je dobrá. V porovnání s ostatními konkurenčními podniky lze vidět, že společnost dosahuje nejvyšších hodnot. K celkové hodnotě IN05 ve výši 2,853

nejvíce přispívá 2. člen, který vyjadřuje, jak velký podíl mají nákladové úroky na EBITu. V poměru výdělků firmy Formplast Purkert, s.r.o. jsou nákladové úroky proti ostatním firmám nízké. Váha tohoto členu je 30x nižší než váha rentability celkového kapitálu. O necelé tři setiny hůře je na tom v celkovém hodnocení společnost INA Lanškroun, a.s. a na pomyslném třetím místě se nachází společnost FOREZ s.r.o.

Srovnání vybraných konkurenčních společností podle Grünwaldova indexu bonity je vypočítáno ze vztahu:

$$IB = \frac{1}{6} \cdot \left(\frac{ROA}{\text{průměrná úroková míra}} + \frac{ROE}{\text{zdaněná úroková míra}} + \frac{PPL}{1,2} + \frac{KZPK}{0,7} + \frac{KČD}{3,5} + \frac{UK}{2,5} \right)$$

Tabulka 5.3: Grünwaldův index bonity

IB	1. člen	2. člen	3.člen	4.člen	5. člen	6. člen	ØIB
Formplast Purkert, s.r.o.	1,325	1,994	1,492	2,386	0,326	15,004	3,754
Linaset a.s.	4,009	8,948	0,366	0,467	0,060	4,150	3,000
FOREZ s.r.o.	3,476	5,912	1,380	2,889	0,102	5,832	3,265
INA Lanškroun, s.r.o.	0,000	0,000	0,846	1,498	0,117	3,680	1,026
Fortell s.r.o.	3,144	6,664	0,936	1,601	0,060	4,091	2,749

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Z hodnocení společností podle Grünwaldova indexu bonity v Tabulce 5.3 vyplývá, že společnosti Formplast Purkert, s.r.o., Linaset a.s., FOREZ s.r.o. a Fortell s.r.o. dosahují pevného zdraví. Společnost INA Lanškroun, s.r.o. dosahuje dle verbálně vyjádřeného ratingového stupně dobrého zdraví. Největší vliv na výši konečného indexu má u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. ukazatel úrokového krytí, kdy je doporučená hodnota několikanásobně překročena. Nejvyšší hodnotu celkového indexu dosahuje společnost Formplast Purkert, s.r.o.. Výsledky dalších společností potvrdily výběr benchmarkingového partnera podle bankrotního modelu Altmanova z-score byl správný. Dle indexu bonity dosahuje FOREZ s.r.o. z vybraných konkurenčních společností nejlepších hodnot.

Zhodnocení finančního zdraví sledovaných podniků podle navržených souhrnných ukazatelů finančního zdraví je provedeno v Tabulce 5.4. Pokud podnik dosahuje v Altmanově modelu pásma prosperity, je mu přiřazeno bodové ohodnocení 1, pokud se nachází v šedé zóně získá 0 bodů. V hodnocení podle IN05 získá podnik tvořící hodnotu 1 bod a podnik v šedé zóně 0 bodů. V Grünwaldově indexu bonity získají podniky dosahující pevného zdraví

1 body a podniky dosahující dobrého zdraví 0 bodů. Podnik s nejvyšším počtem dosažených bodů bude zvolen benchmarkingovým partnerem.

Tabulka 5.4: Výběr benchmarkingového partnera

	Altmanovo Z - scóre	IN 05	Index bonity	body	Σbody
Formplast Purkert, s.r.o.	šedá zóna	tvoří hodnotu	pevné zdraví	0+1+1	2
Linaset a.s.	šedá zóna	šedá zóna	pevné zdraví	0+0+1	1
FOREZ s.r.o.	prosperita	tvoří hodnotu	pevné zdraví	1+1+1	3
INA Lanškroun, s.r.o.	šedá zóna	tvoří hodnotu	dobré zdraví	0+1+0	1
Fortell s.r.o.	prosperita	šedá zóna	pevné zdraví	1+0+1	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků Tabulky 5.4, byla benchmarkingovým partnerem zvolena společnost FOREZ s.r.o., která získala nejvyšší možný počet bodů.

5.2 Stanovení vhodných ukazatelů pro benchmarking společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

V této fázi je nutno zaměřit se na identifikování vhodných ukazatelů pro provedení benchmarkingu. Návrh ukazatele, který bude objektivně hodnotit skutečnost, je jedním ze stěžejních rozhodnutí. Po konzultaci s vedením společnosti byly vybrány následující ukazatele:

Ukazatele vyplývající z finanční analýzy podniku

- Ukazatele rentability:
 - rentabilita celkového vloženého kapitálu,
 - rentabilita vlastního kapitálu,
 - rentabilita tržeb,
 - rentabilita investovaného kapitálu.
- Ukazatele aktivity:
 - doba obratu a obratovost celkových aktiv,
 - doba obratu a obratovost zásob,
 - doba obratu a obratovost závazků,
 - doba obratu a obratovost pohledávek.
- Ukazatele zadluženosti:

- celková zadluženost,
- míra zadluženosti,
- úrokové krytí.
- Ukazatele likvidity:
 - běžná likvidita,
 - pohotová likvidita,
 - okamžitá likvidita.
- Další finanční ukazatele:
 - přidaná hodnota na zaměstnance,
 - produktivita práce z výkonů.

Ukazatele vyplývající z nefinanční analýzy podniku

- Vývoj počtu zaměstnanců,
- vývoj průměrných mezd,
- rozdělení produkce podle cílového trhu,
- spolupráce se školami,
- čerpání prostředků z EU za období 2007 až 2013,
- certifikace.

Abychom mohli stanovit ukazatele pro benchmarkingovou analýzu, je nutné zajistit vhodnou metodu sběru dat. V práci je využita metoda analýzy záznamů a interview s partnery.

Další fází analýzy je identifikace klíčových mezer ve výkonnosti v porovnání s benchmarkingovým partnerem či odvětvím a následné určení příčin těchto mezer. Analýza klíčových mezer je provedena v rámci finanční a nefinanční analýzy.

5.3 Vybrané ukazatele finanční analýzy

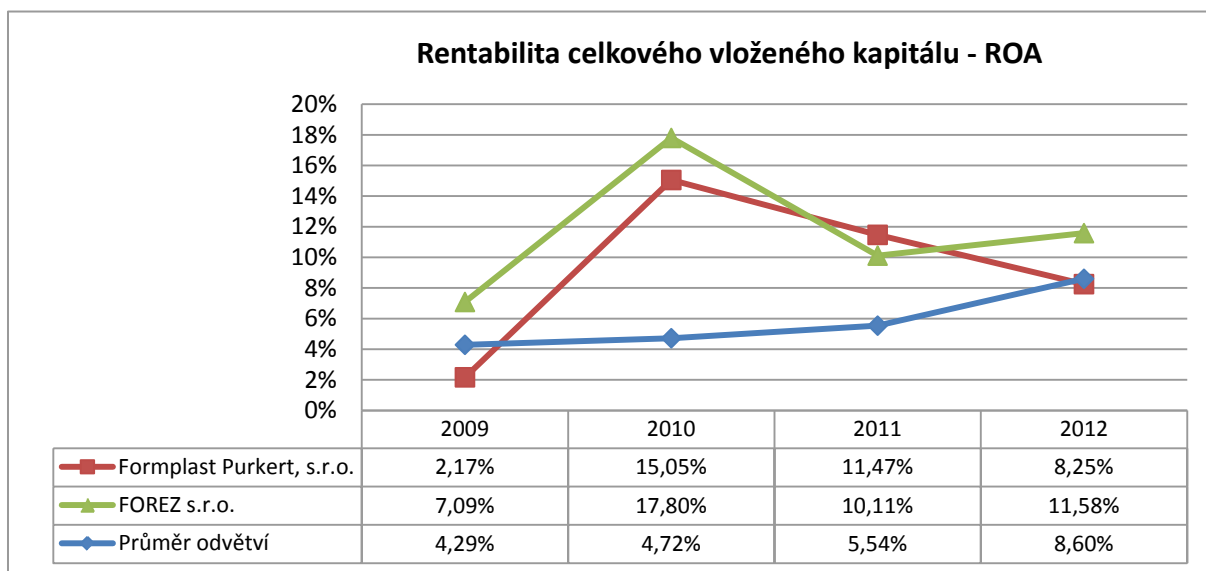
Z ukazatelů finanční analýzy byly pro externí výkonový benchmarking vybrány ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a další finanční ukazatele.

5.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability jsou relativní a je možné je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnání výkonnosti. V čitateli zlomku se vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu, resp. tržby. Pro ukazatele rentability nejsou stanoveny doporučené hodnoty, ale obecně platí, že v čase by měly vykazovat rostoucí tendenci. [13,16]

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (Return On Assets - ROA) poměřuje zisk (v tomto případě zisk před úroky a zdaněním) s celkovými vloženými aktivy. Výnosnost kapitálu je poměřována bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Vývoj ukazatele ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. znázorňuje Graf 5.1 společně s odvětvovým průměrem ve zpracovatelském průmyslu.

Graf 5.1: Rentabilita celkového vloženého kapitálu



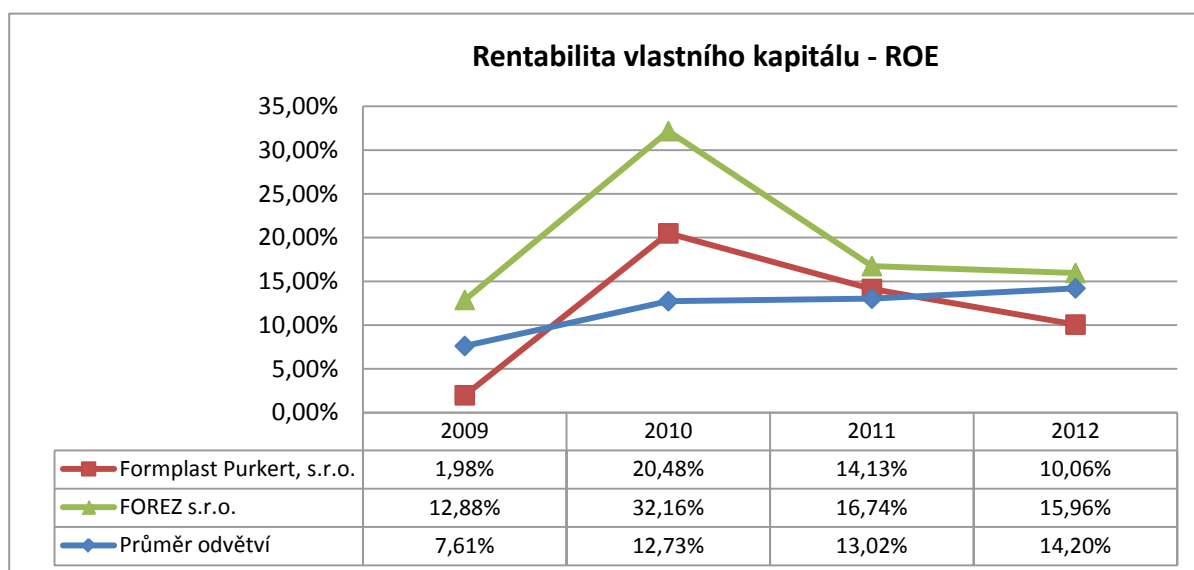
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Vývoj ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu nevykazuje rostoucí trend pro celé sledované období ani u jedné ze společností. V roce 2009 byla ziskovost obou společností na velmi nízké úrovni vlivem finanční a ekonomické krize, a i přes prudké zlepšení v roce 2010 u obou společností, kdy výnosnost vzrostla zhruba o 14%, docházelo

u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. k dalšímu poklesu v následujících dvou letech a u společnosti FOREZ s.r.o. v posledním sledovaném roce k mírnému nárůstu. Vývoj v roce 2012 je tedy příznivější pro společnost FOREZ s.r.o., kdy každá další koruna vloženého kapitálu bude přinášet větší zisk. U společnosti FOREZ, s.r.o. je stejně jako v odvětví zaznamenán růst ukazatele mezi roky 2011 a 2012. U společnosti Formplast Purkert, s.r.o. docházelo v tomto období k dalšímu poklesu. Pozitivně lze hodnotit to, že obě společnosti v letech 2009 až 2011 zaznamenávají lepší výsledky, než je průměr odvětví. Nepříznivý je vývoj ukazatel v posledním roce u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. kvůli poklesu zisku při současném navýšení aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity - ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky (společníky). Investor porovná ROE s jinými možnostmi investování a pokud bude hodnota nižší, než úroková míra cenných papírů (při stejném riziku), do podniku pravděpodobně nebude chtít v budoucnu investovat. Vývoj rentability vlastního kapitálu u komparovaných společností a v odvětví znázorňuje Graf 5.2.

Graf 5.2: Rentabilita vlastního kapitálu



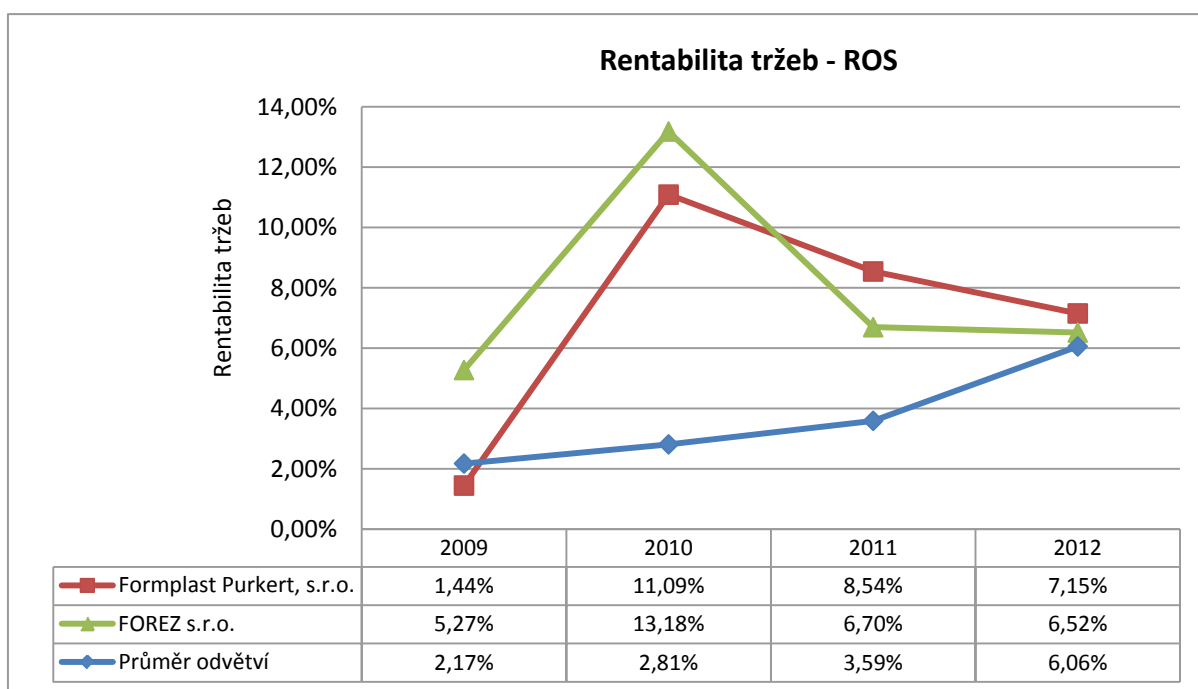
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

V roce 2010 byl u obou porovnávaných firem zaznamenán skokový nárůst ROE (počítáno z čistého zisku) především díky zvýšení zisku. U společnosti Formplast Purkert, s.r.o. meziročně vzrostl čistý zisk více než 13x. Obě společnosti vykazují v oblasti vlastního kapitálu neustálý mírný meziroční nárůst, ukazatel je tedy ovlivňován především výší zisku po zdanění. Při porovnání společností s odvětvím dojdeme k závěru, že hodnoty společnosti Formplast Purkert, s.r.o. jsou výrazně lepší pouze v roce 2010, v roce 2011 jsou lepší pouze

o 1% a v roce 2012 pokračují v klesajícím trendu a jsou horší než odvětvový průměr. Při pohledu na společnost FOREZ s.r.o. je zřejmé, že hodnoty mohou být i v odvětví zpracovatelského průmyslu vyšší, než je odvětvový průměr.

Rentabilita tržeb (Return On Sales - ROS) ukazuje, kolik korun zisku tvoří 1 Kč tržeb. V praxi je pro tento ukazatel někdy název ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže. Trendy ukazatele porovnávaných společností a odvětví zobrazuje Graf 5.3.

Graf 5.3: Rentabilita tržeb



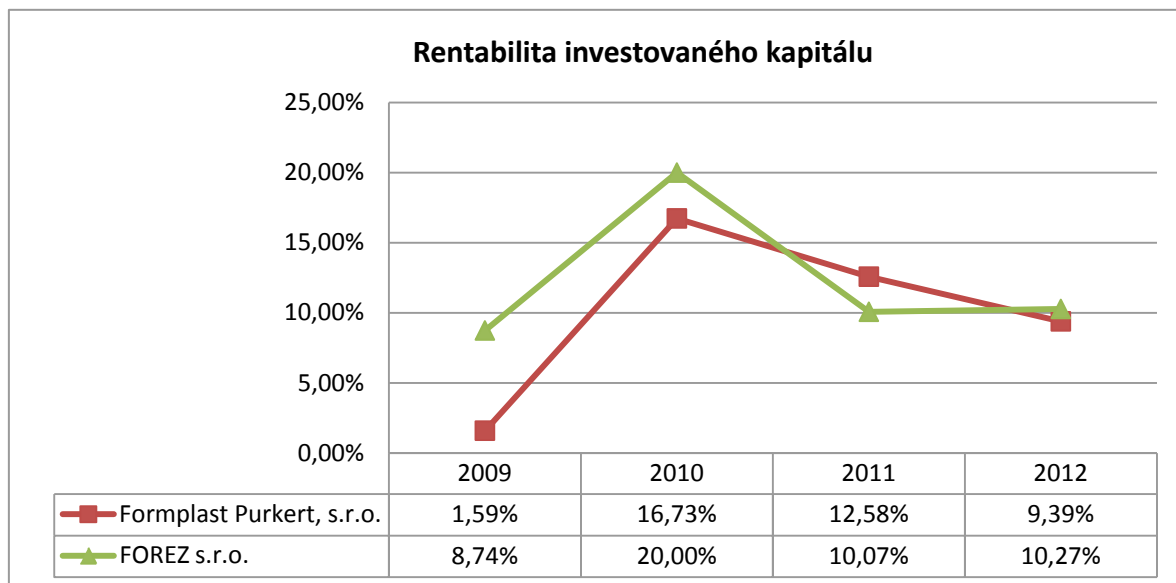
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Tvar křivek rentability tržeb je podobný jako u ostatních ukazatelů rentability. Obě společnosti vykazují lepší výsledek, než je odvětvový průměr. Pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. by nemělo být uspokojující to, že mají ROS vyšší než je průměr odvětví, ale měla by se inspirovat hodnotami společnosti FOREZ s.r.o. Např. v roce 2010 vykazoval FOREZ s.r.o. 13,18 korun čistého zisku na 1 Kč tržeb, zatímco Formplast Purkert, s.r.o. pouze 11,09 korun čistého zisku na 1 Kč tržeb. Od roku 2010 zaznamenává Formplast Purkert, s.r.o. nepříznivý klesající trend.

Rentabilita investovaného kapitálu (Return On Investment -ROI) měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do podniku. Tvar křivek kopíruje tvary křivek předchozích ukazatelů rentability. Opět lze konstatovat, že u firmy FOREZ s.r.o. je výnosnost

dlouhodobého kapitálu dlouhodobě vyšší než u společnosti Formplast Purkert, s.r.o., kde v posledních letech vykazuje klesající trend. Hodnoty znázorňuje Graf 5.4.

Graf 5.4: Rentabilita investovaného kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

5.3.2 Ukazatele aktivity

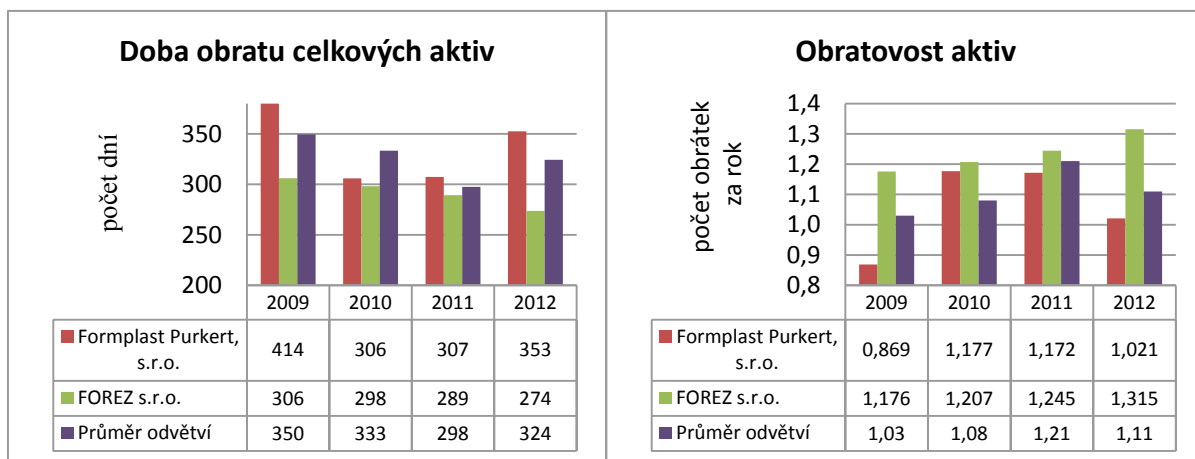
Měří schopnost společnosti využívat investované prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Pomocí ukazatelů aktivity můžeme posoudit hospodaření s aktivy a jejich jednotlivými složkami. Ukazatele lze vyjádřit ve dvou podobách a to v obratovosti jednotlivých položek aktiv (příp. pasiv), kdy se vyjadřuje počet obrátek za rok (mělo by být co nejvyšší) nebo v podobě doby obratu jednotlivých aktiv (příp. pasiv.), což vyjadřuje počet dní potřebných k uskutečnění jedné obrátky (mělo by být co nejnižší). [16,10]

Ukazatel obratovost celkových aktiv bývá někdy označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Všeobecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota ukazatele je 1. [10]

Z obratovosti aktiv Grafu 5.5 vyplývá, že společnost Formplast Purkert, s.r.o. by svými tržbami v roce 2012 pokryla celková aktiva 1,09x a společnost FOREZ s.r.o. by svými tržbami pokryla celková aktiva dokonce 1,38x. Doporučenou hodnotu ukazatele 1 obě společnosti v posledních třech letech splňují, avšak společnost Formplast Purkert, s.r.o. vykazuje mírně klesající trend, který by se dal kompenzovat snížením celkových aktiv (např. jejich odprodejem) nebo zvýšením tržeb. Pokud by hodnota ukazatele společnosti Formplast

Purkert, s.r.o. i nadále klesala, může to znamenat, že podnik investuje do projektů, které nepřinášejí do budoucnosti efekt. Obratovost aktiv společnosti Formplast Purkert, s.r.o. dosáhla v posledním sledovaném roce dokonce nižší hodnoty, než je odvětvový průměr.

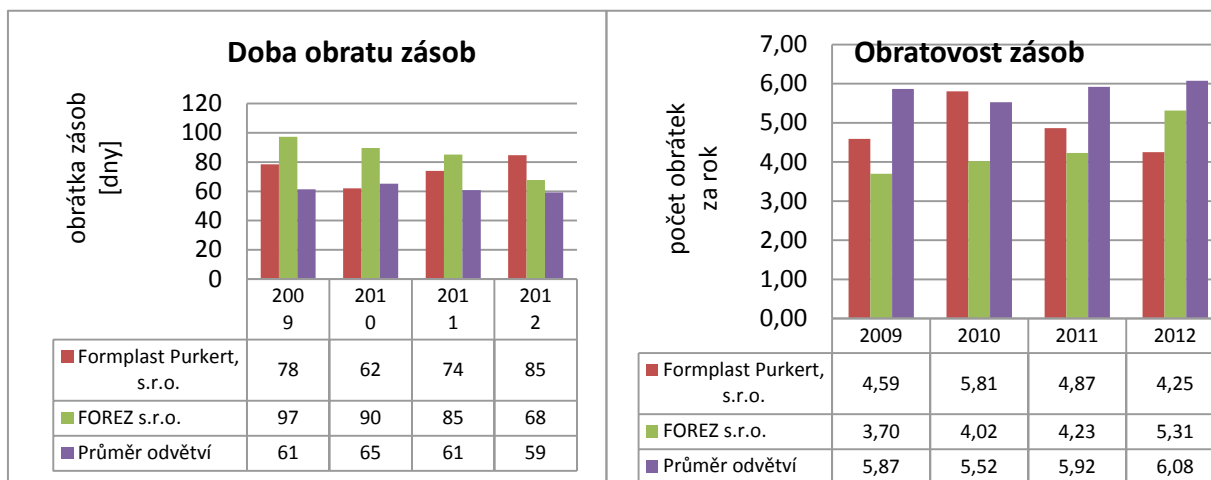
Graf 5.5: Doba obratu a obratovost celkových aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Doba obratu zásob nám udává počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou spotřebovány (týká se především materiálu a surovin) nebo prodány (zásoby vlastní výroby). Obecně platí, že situace v podniku je dobrá, pokud je obratovost zásob co nejvyšší a doba obratu co nejkratší. Obratovost a dobu obratu zásob zobrazuje Graf 5.6.

Graf 5.6: Doba obratu a obratovost zásob

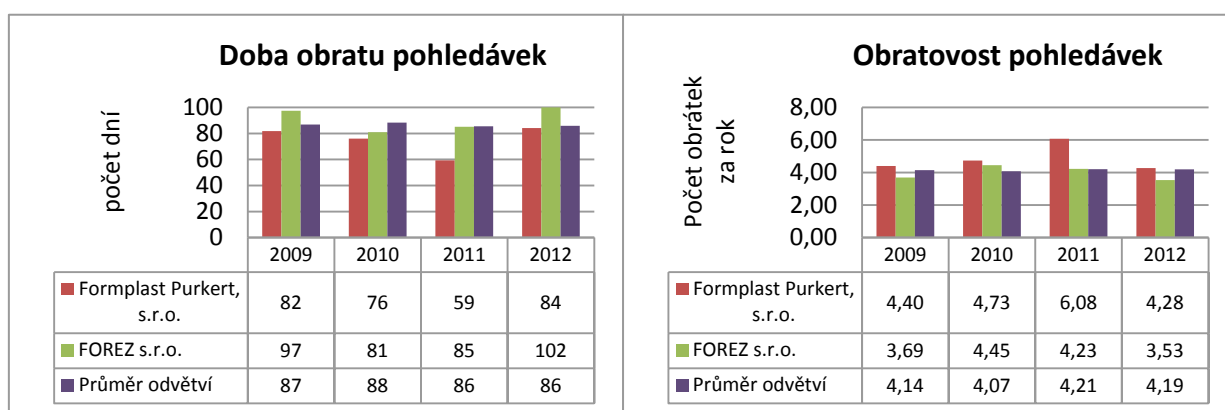


Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti a údajů MPO

Udržením ukazatele doby obratu na nízké úrovni mohou podniky dosáhnout značných úspor, jelikož nebudou mít finanční prostředky vázány v zásobách. Z hlediska doby obratu zásob u společnosti FOREZ s.r.o. je zřejmé, že firma dbá na snižování neefektivní položky zásob z pohledu zhodnocování finančních prostředků. Z původních 97 dní na začátku sledovaného období klesla v roce 2012 až na 68 dní, což znamená zlepšení o 29 dní. Vlivem finanční a hospodářské krize byla společnost FOREZ s.r.o. nucena přizpůsobovat vstupy prognózovaným tržbám. Proto byla firma nucena snižovat zásoby a proměňovat je v hotovost. Vědomá snaha o snižování doby obratu zásob může být důvodem příznivějších hodnot v roce 2010 (v porovnání s rokem 2009). Společnost Formplast Purkert, s.r.o. za první tři roky sledovaného období vykazuje lepší výsledky, avšak je zde patrný rostoucí trend. V roce 2012 je ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. doba obratu zásob 85 dní, což je o 17 více, než ve společnosti FOREZ s.r.o. V porovnání s odvětvím je zřejmé, že by obě společnosti mohly vykazovat kratší dobu obratu a dosahovat větších úspor. Společnost FOREZ s.r.o. se v roce 2012 přibližuje odvětvovému průměru. Tyto úspory však nesmí být na úkor zhoršení zásobování podniku. Každý podnik musí dbát na zachování kontinuity výroby.

Doba obratu pohledávek určuje počet dní, po které je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou pohledávky uhrazeny odběratelem. Doporučená doba obratu pohledávek je doba splatnosti faktur. Doba obratu a obratovost pohledávek u společností Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. je zobrazena v Grafu 5.7.

Graf 5.7: Doba obratu a obratovost pohledávek



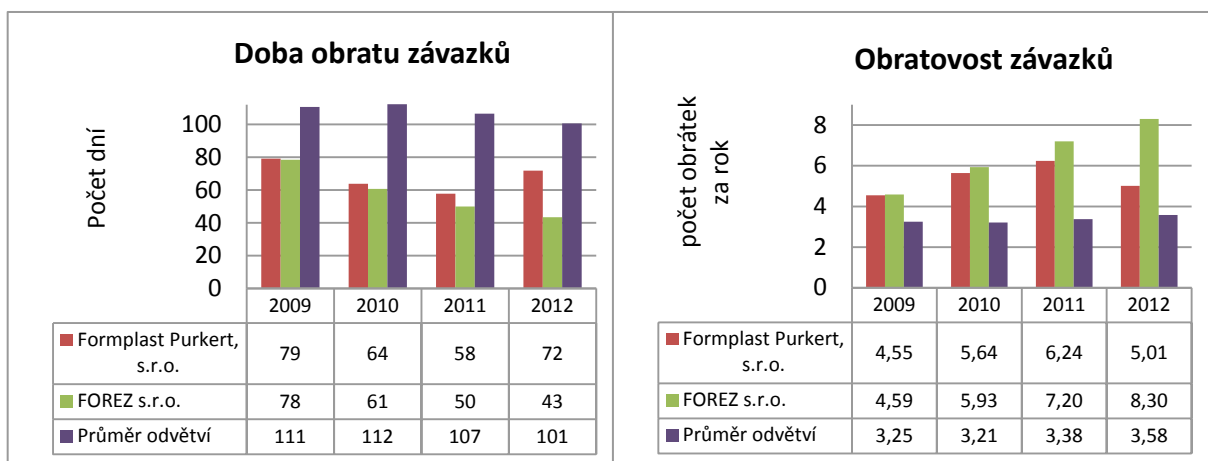
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Průměrná doba obratu pohledávek je u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. ve sledovaném období kratší než u společnosti FOREZ s.r.o., to znamená, že odběratelé hradí své závazky dříve. Doba obratu pohledávek společnosti Formplast Purkert, s.r.o. je v období 2009 až 2012 dokonce kratší než je odvětvový průměr. Kratší doba obratu pohledávek může

být důsledkem obchodování se solidnějšími partnery či účinnými opatřeními v oblasti vymáhání pohledávek. U obou společností byl v posledním sledovaném roce zaznamenán nárůst o 25 a 14 dní i přes to, že v odvětví byla zaznamenána stagnace. Firmy by měly tento ukazatel sledovat i nadále a pokusit se zabránit jeho negativnímu vývoji.

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dní od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň výše doby obratu pohledávek. V opačném případě by docházelo k druhotné platební neschopnosti (firma by nebyla schopna hradit své závazky z důvodu neuhrazených pohledávek od odběratelů). [15] Dobu obratu a obratovost závazků znázorňuje Graf 5.8.

Graf 5.8: Doba obratu a obratovost závazků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

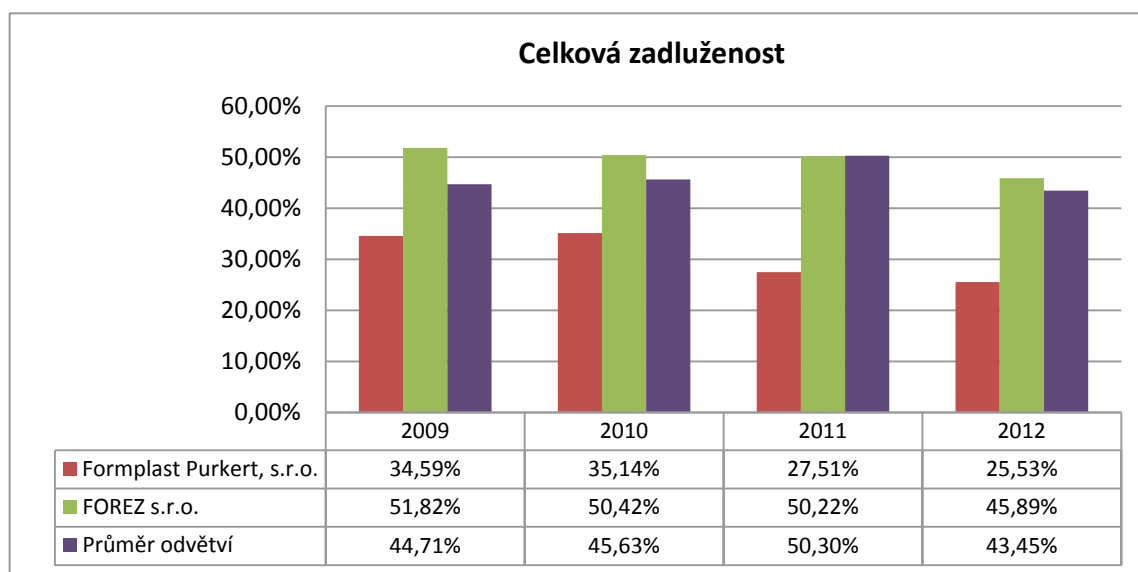
Průměrná doba obratu závazků ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. je ve sledovaném období 68 dní, zatímco průměrná doba obratu pohledávek je 75 dní. U společnosti FOREZ s.r.o. je průměrná doba obratu závazků od roku 2009 do roku 2012 necelých 58 dní a průměrná doba obratu pohledávek 91 dní. U obou firem je doba obratu závazků kratší, než doba obratu pohledávek, což není příznivé. Propastný rozdíl časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady je zaznamenán především u společnosti FOREZ s.r.o. a to 33 dní. Vzhledem k tomu, že se jedná o střední firmu, která nemá příliš velké rezervy na profinancování svých závazků, měl by management klást důraz na snižování tohoto rozdílu aby nedošlo k finančnímu krachu. Doba obratu závazků v odvětví je od roku 2010 do roku 2012 výrazně delší než u sledovaných firem. Průměrná doba obratu závazků v odvětví je 108 dní a průměrná doba obratu pohledávek 87 dní. Pro odvětví je příznivé, že doba obratu pohledávek je kratší, než doba obratu závazků.

5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při určitém poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Celková zadluženost ukazuje, v jaké míře se podílí cizí zdroje na financování celkových aktiv. Celkovou zadluženost ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o., FOREZ s.r.o. a průměrnou zadluženost ve zpracovatelském průmyslu zobrazuje Graf 5.9.

Graf 5.9: Celková zadluženost



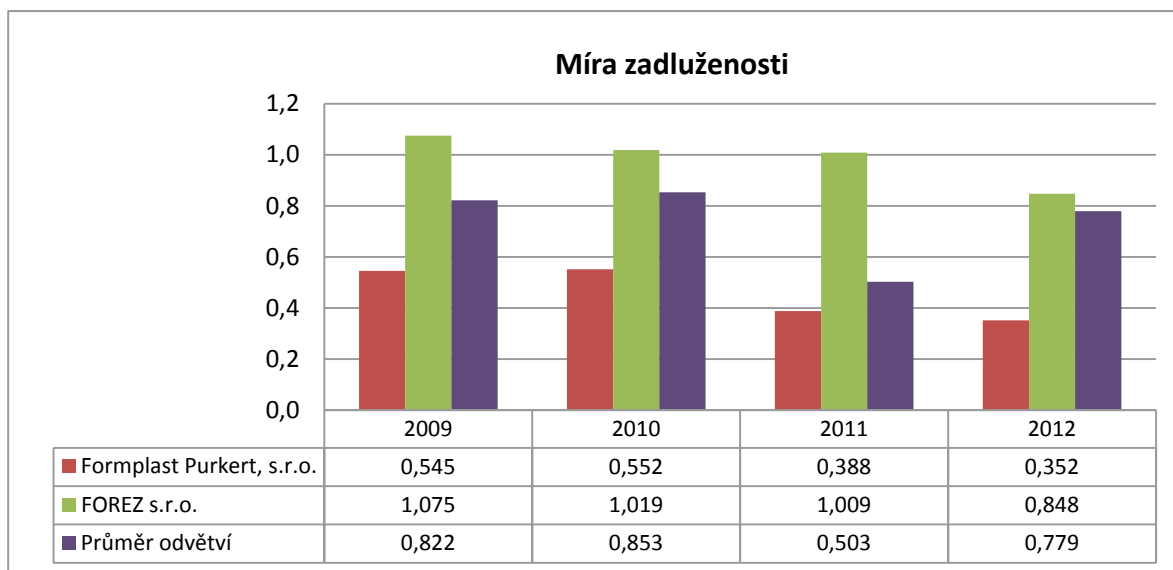
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Celková zadluženost u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. má od roku 2010 klesající trend, to znamená, že se cizí zdroje podílejí na celkových aktivech každý rok méně, a tím věřitelům klesá riziko. Mezi roky 2010 a 2011 bylo zjištěno nejvyšší snížení zadluženosti, především díky snížení cizích zdrojů, hlavně dlouhodobých bankovních úvěrů, ale také snížení krátkodobých závazků. Další pokles, i když mírnější, následuje v roce 2012, ten je však způsoben především navýšením celkových, resp. oběžných aktiv (nejvyšší vliv má navýšení zásob, krátkodobých pohledávek a bankovních účtů). U společnosti FOREZ s.r.o. můžeme pozorovat pokles zadluženosti v posledním roce. Pokud porovnáme společnost s ohledem na průměrné hodnoty zadluženosti v odvětví, zjistíme, že FOREZ s.r.o. je zadlužen lehce nadprůměrně. Doporučované hodnoty 30-60% splňuje v roce 2011 a 2012 pouze FOREZ s.r.o.

Míra zadluženosti poměruje cizí zdroje ku vlastnímu kapitálu. Poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu by neměl být větší než 1. Výsledky pro firmy Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. znázorňuje Graf 5.10.

Míra zadluženosti mírně přesahuje hodnotu jedna u společnosti FOREZ s.r.o. v roce 2010 a 2011, kdy mohly být ohroženy nároky věřitelů a společnost by pravděpodobně kvůli vysokému zadlužení nedostala další úvěr od banky. Je pozitivní, že se v posledním analyzovaném roce míra zadluženosti snížila o 0,16 a bylo by dobré, aby si klesající tendenci společnost udržela. Společnost Formplast Purkert, s.r.o. vykazuje příznivé výsledky, proto by pro ni neměl být do budoucna problém získat další úvěr. V porovnání s odvětvím dosahuje společnost Formplast Purkert, s.r.o. nižší míru zadlužení, např. v roce 2012 jsou firmy v odvětví 2,21x více zadluženy, než firma. FOREZ s.r.o. se v posledním sledovaném roce blíží k míře zadluženosti běžné ve zpracovatelském průmyslu.

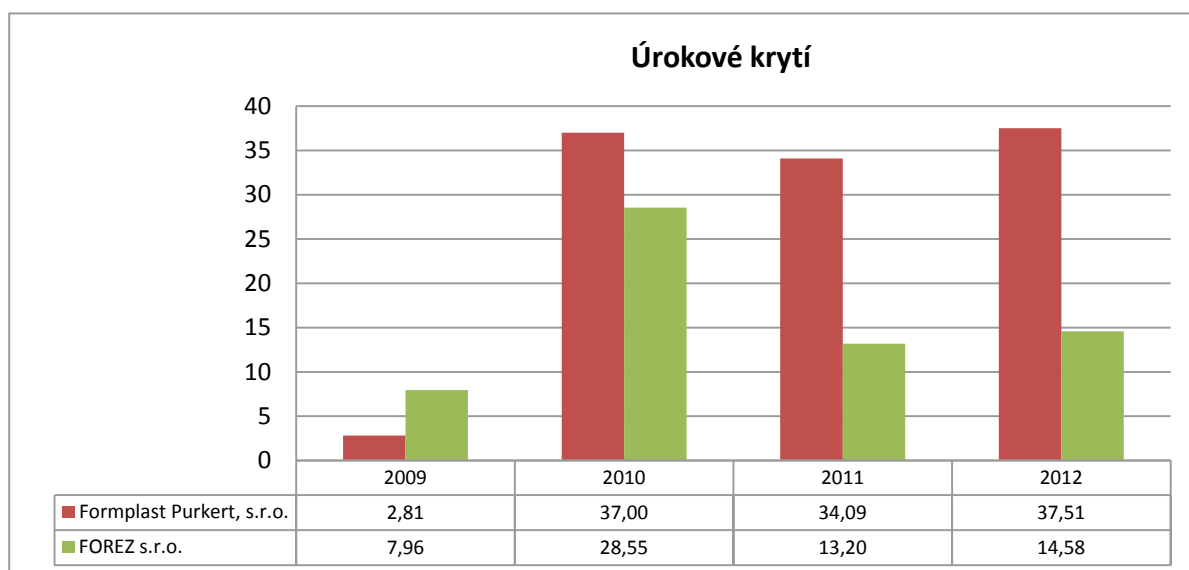
Graf 5.10: Míra zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Úrokové krytí nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Hodnoty od roku 2009 do roku 2012 pro společnosti Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. zobrazuje Graf 5.11. Minimální doporučené hodnoty ukazatele se podle odborné literatury pohybují od tří až pěti. V roce 2009 společnost Formplast Purkert, s.r.o. sice vygenerovala dostatečně velký zisk na uhrazení úroků, ale zřejmě nezbyl dostatečný efekt pro vlastníka a stát. Po zbytek sledovaného období je na tom společnost Formplast Purkert, s.r.o. výrazně lépe než FOREZ s.r.o.

Graf 5.11: Úrokové krytí



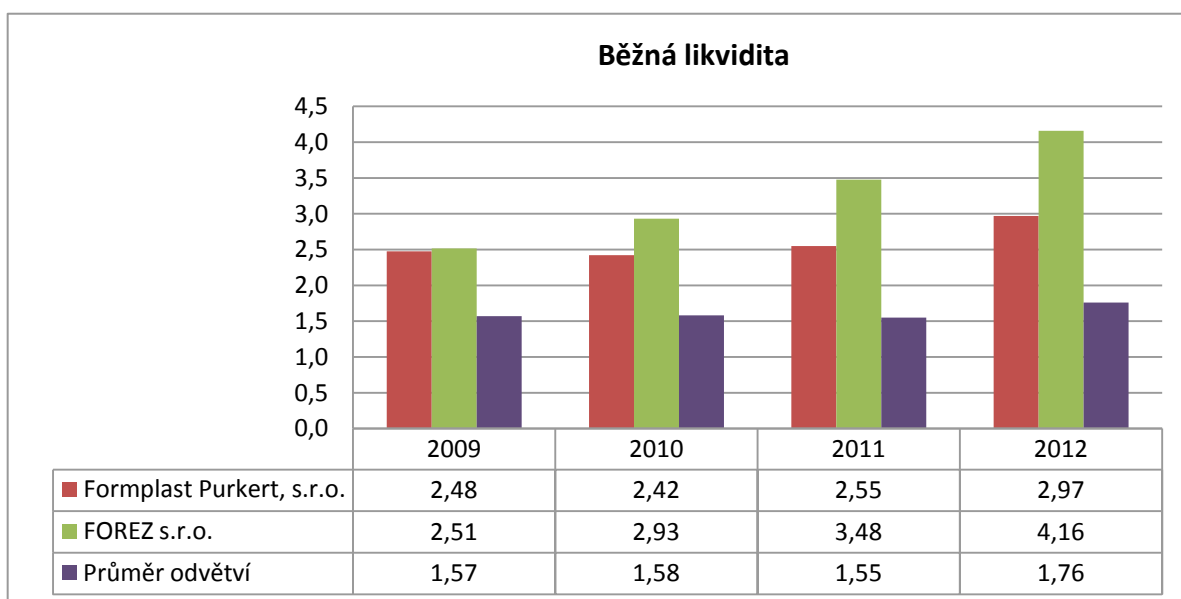
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

5.3.4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům. Sledují se tři základní stupně likvidity a to běžná, pohotová a okamžitá (hotovostní).

Běžná likvidita je likviditou třetího stupně. Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Běžná likvidita pro společnosti Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. společně s odvětvovým průměrem je znázorněna v Grafu 5.12.

Graf 5.12: Běžná likvidita

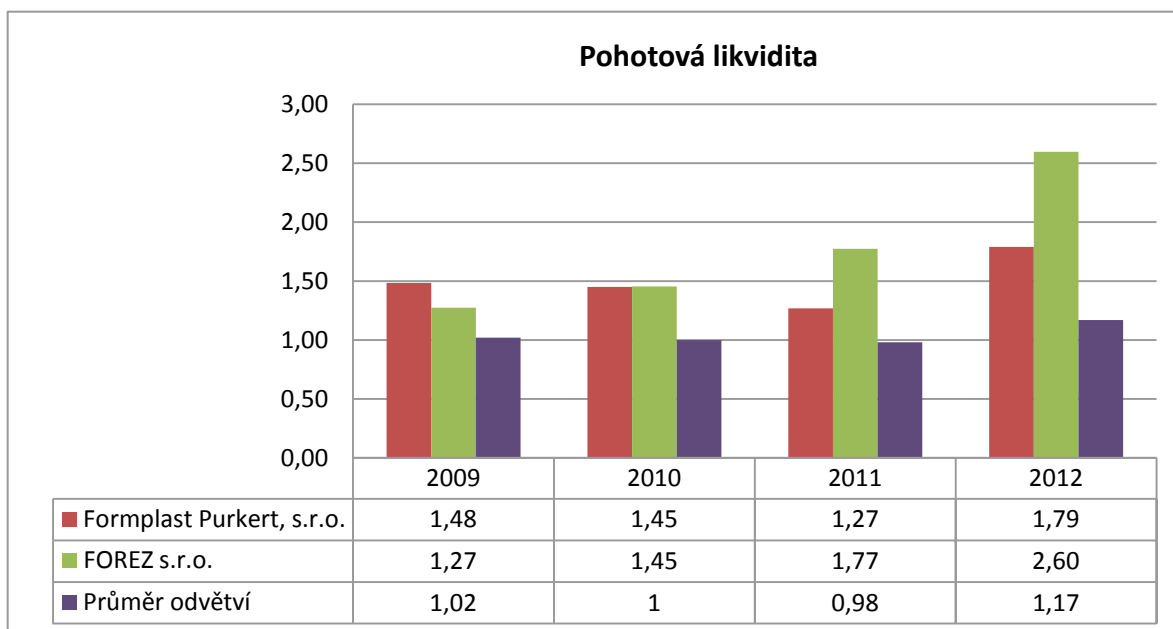


Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Doporučené hodnoty běžné likvidity jsou stanoveny v pásmu 1,5 - 2,5. V roce 2012 by firma uspokojila věřitele 2,97x kdyby všechn svůj majetek přeměnila na hotovost. Pozitivně lze hodnotit také to, že společnost vykazuje stabilní trend bez razantnějších výkyvů, což společnost staví do pozitivního světla u věřitelů a investorů. Výraznější nárůst ukazatele je zaznamenán v posledním analyzovaném roce. Nárůst o 0,42 nastal kvůli nárůstu krátkodobých závazků (nárůst závazků k zaměstnancům o 5 mil. proti předchozímu roku, nárůstu krátkodobých přijatých záloh o 8 mil.) a kvůli nárůstu oběžných aktiv, především krátkodobých pohledávek (z obchodních vztahů a vůči státu). Management firmy by měl dbát na to, aby se hodnota ukazatele dále nezvyšovala a více se přiblížila průměru v odvětví. Je sice pravda, že vyšší hodnota běžné likvidity zaručuje zachování platební schopnosti podniku, ale pokud by hodnota byla příliš vysoká, znamenalo by to, že firma má příliš mnoho aktiv ve kterých váže finanční prostředky a nepříznivě tak ovlivňuje rentabilitu vložených prostředků. V porovnání s firmou FOREZ s.r.o. vykazuje Formplast Purkert, s.r.o. příznivější hodnoty, které se více blíží odvětvovému průměru i doporučeným hodnotám.

Pohotovostní likvidita je likvidou druhého stupně. Od oběžných aktiv je zde odečtena nejméně likvidní položka, zásoby. Hodnoty pro obě sledované společnosti a průměrné hodnoty v odvětví jsou zachyceny v Grafu 5.13.

Graf 5.13: Pohotovostní likvidita



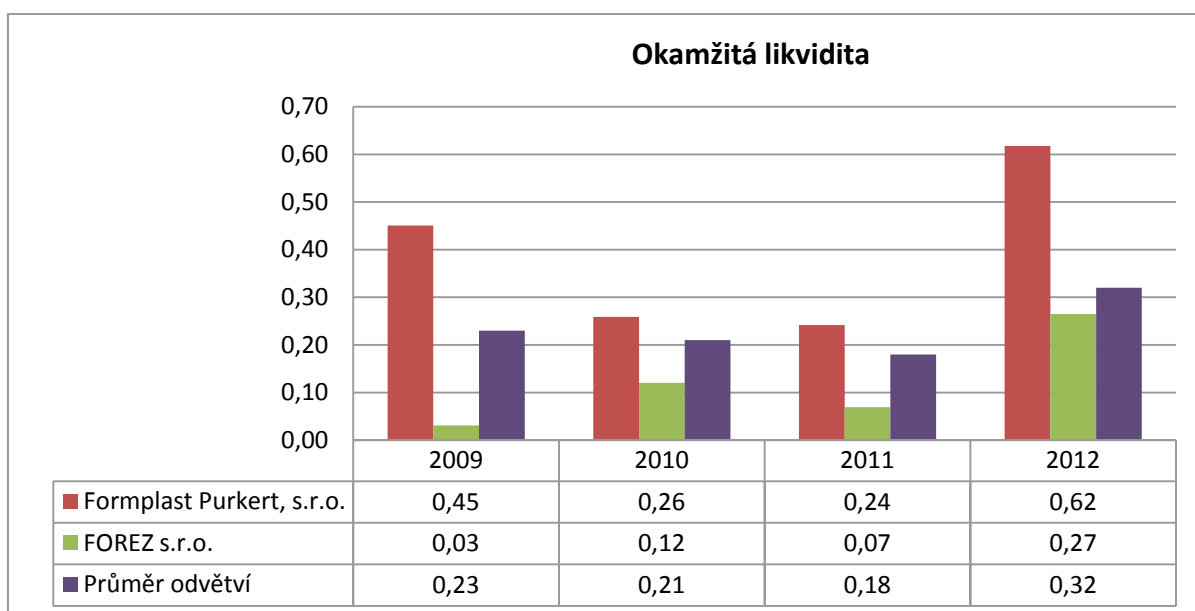
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Hodnota ukazatele menší než 1 poukazuje na možnost nesolventnosti společnosti. V žádné ze sledovaných společností vývoj ukazatele nenaznačuje, že by se mohla v budoucnu

stát nesolventní, což je příznivé pro věřitele. Pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. byly z hlediska pohotové likvidity nejúspěšnější roky 2009 a 2011. V roce 2009 byla hodnota srovnatelná s průměrem v odvětví. V roce 2012 hodnota pohotové likvidity vzrostla u obou společností. V případě společnosti Formplast Purkert, s.r.o. je to důsledek zvýšení krátkodobých pohledávek, u společnosti FOREZ s.r.o. navýšením peněžních prostředků na bankovních účtech.

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity. Měří schopnost firmy hradit právě splatné závazky. Doporučovaná hodnota ukazatele je alespoň 0,2. Okamžitou likviditu pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. a odvětvový průměr zobrazuje Graf 5.14.

Graf 5.14: Okamžitá likvidita



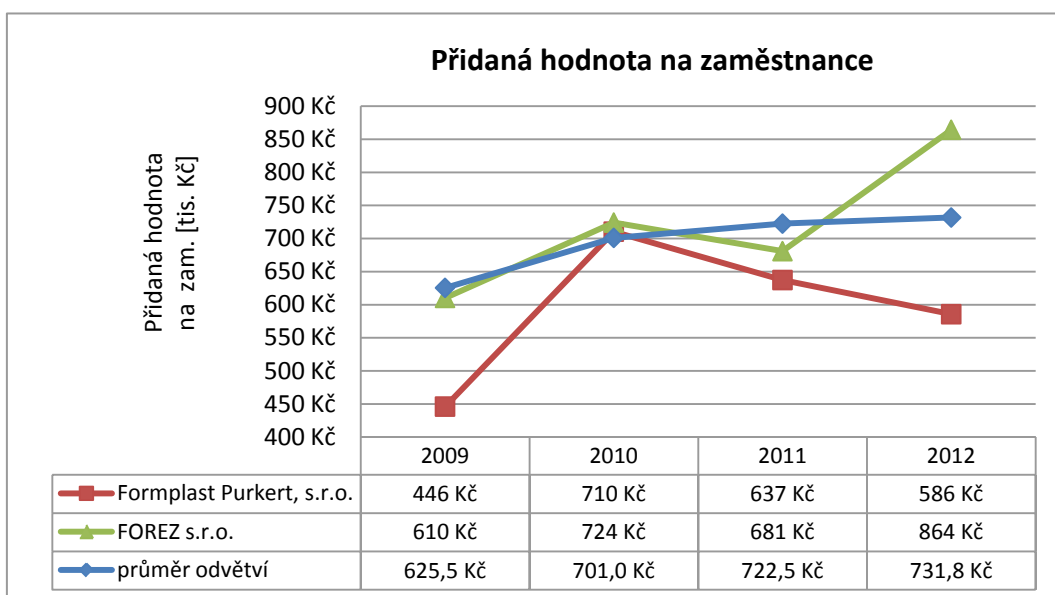
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Společnost Formplast Purkert, s.r.o. splňuje minimální doporučovanou hodnotu ve všech sledovaných letech. V roce 2012 dosahuje okamžité likvidity 0,62 a je otázkou, zda neváže příliš mnoho krátkodobého finančního majetku, který by se mohl jinak využít efektivnějším způsobem. Krátkodobý finanční majetek společnosti v roce 2012 se proti minulému roku navýšil více než 3x. Společnost FOREZ s.r.o. se v prvních třech letech pohybovala na velmi nízkých hodnotách. Uspokojivých výsledků dosahuje pouze v roce 2012 a to především díky výraznému nárůstu krátkodobého finančního majetku. Ten oproti roku 2011 vzrostl o 460%. V porovnání s odvětvím dosahuje společnost Formplast Purkert, s.r.o. mírně nadprůměrných hodnot.

5.3.5 Další finanční ukazatele

Přidaná hodnota na zaměstnance významně souvisí s řízením lidských zdrojů. Zároveň může sloužit jako velmi důležitý srovnávací faktor společnosti s konkurencí. Přidaná hodnota na zaměstnance vyjadřuje produktivitu práce. Vypočítá se jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby. Produktivita práce z přidané hodnoty je chápána jako nejpřesnější a nejprísnejší ukazatel, který nejvíce vypovídá o skutečné situaci v podniku. Hodnoty pro analyzované firmy znázorňuje Graf 5.15.

Graf 5.15: Přidaná hodnota na zaměstnance

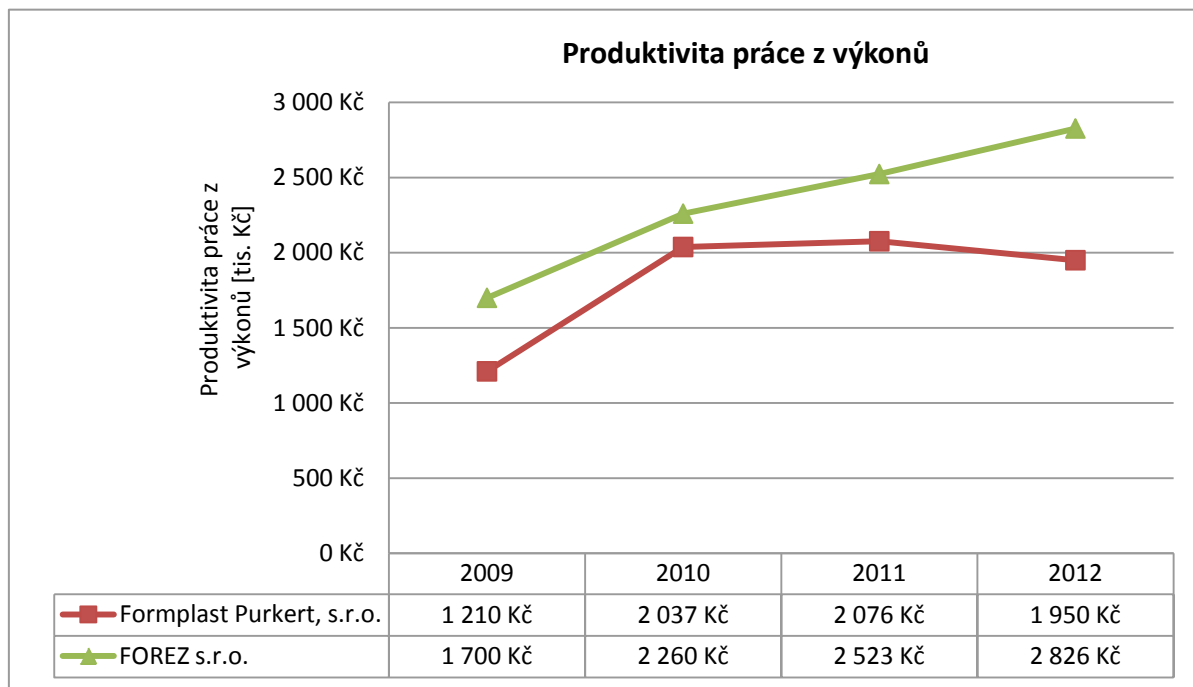


Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností a údajů MPO

Ukazatel přidané hodnoty na zaměstnance byl pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. nejpříznivější v roce 2010, kdy byla hodnota srovnatelná se společností FOREZ s.r.o. i s odvětvím (hodnoty odvětví odpovídají průměrným hodnotám středních podniků v odvětví zpracovatelského průmyslu). V roce 2011 došlo k mírnému poklesu u obou společností, zatímco v odvětví k mírnému nárůstu. Největší rozdíly jsou patrné v roce 2012, kdy přidaná hodnota na zaměstnance ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. dále klesala a to konkrétně o 8%, zatímco u společnosti FOREZ s.r.o. vzrostla o 27% a v odvětví mírně vzrostla o 1,3%. Počet zaměstnanců se po sledované období u společností výrazně neměnil. Hodnota přidané hodnoty na zaměstnance není pro Formplast Purkert, s.r.o. příznivá, proto by měl podnik neustále vyvíjet tlaky na snižování nákladů, zvyšování výkonů, inovaci výrobků, zdokonalování technologií, vzdělávání zaměstnanců, zvyšování motivace zaměstnanců, apod.

Produktivita práce z výkonů udává, jak velké byly výkony na zaměstnance ve sledovaném období. Zpravidla je sledován u výrobních podniků pro hodnocení celého podniku v oblasti produktivity práce. Produktivita práce z výkonů je zobrazena v Grafu 5.16.

Graf 5.16: Produktivita práce z výkonů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Pokud porovnáme obě analyzované společnosti, potvrdíme, si že ze společností má vyšší produktivitu práce opět FOREZ s.r.o. Z hlediska produktivity práce měřené z výkonů byl pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. nejúspěšnější rok 2011, kdy produktivita práce měřená z výkonů dosáhla 2 076 tis. Kč. V posledním sledovaném roce vykazuje pokles proti předchozímu roku o 6%.

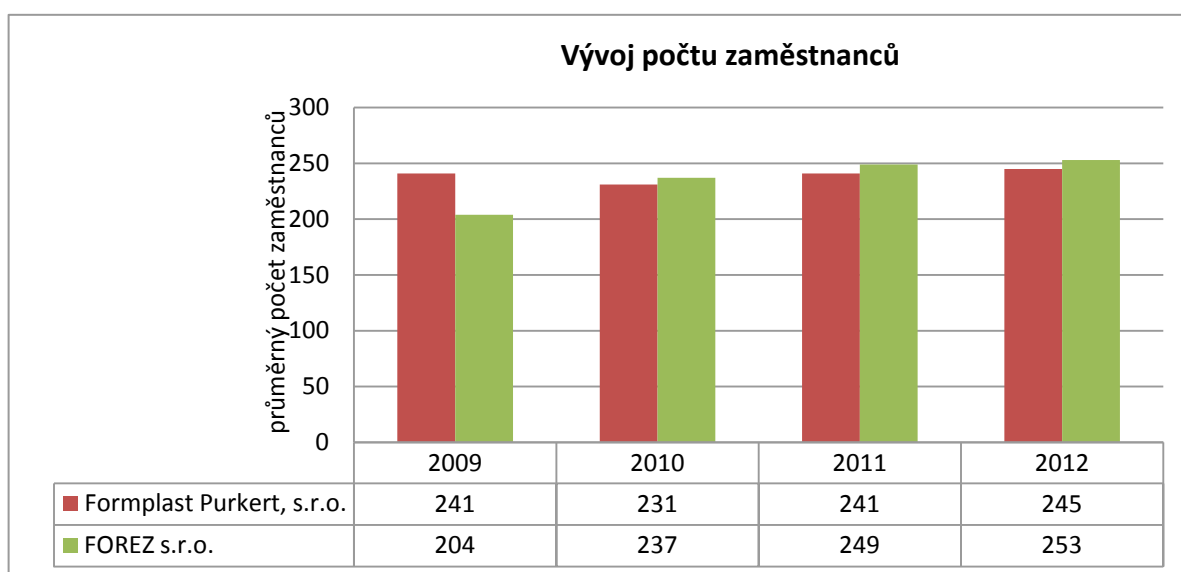
5.4 Vybrané ukazatele nefinanční analýzy

Pro externí benchmarking společnosti Formplast Purkert, s.r.o. byly z oblasti nefinanční analýzy vybrány ukazatele vývoje počtu zaměstnanců, vývoj průměrných mezd, procentní rozdělení produkce podle cílového trhu, spolupráce firmy se školami, čerpání dotací z EU a certifikace.

5.4.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců ve firmách Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. je zachycen v Grafu 5.17.

Graf 5.17: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

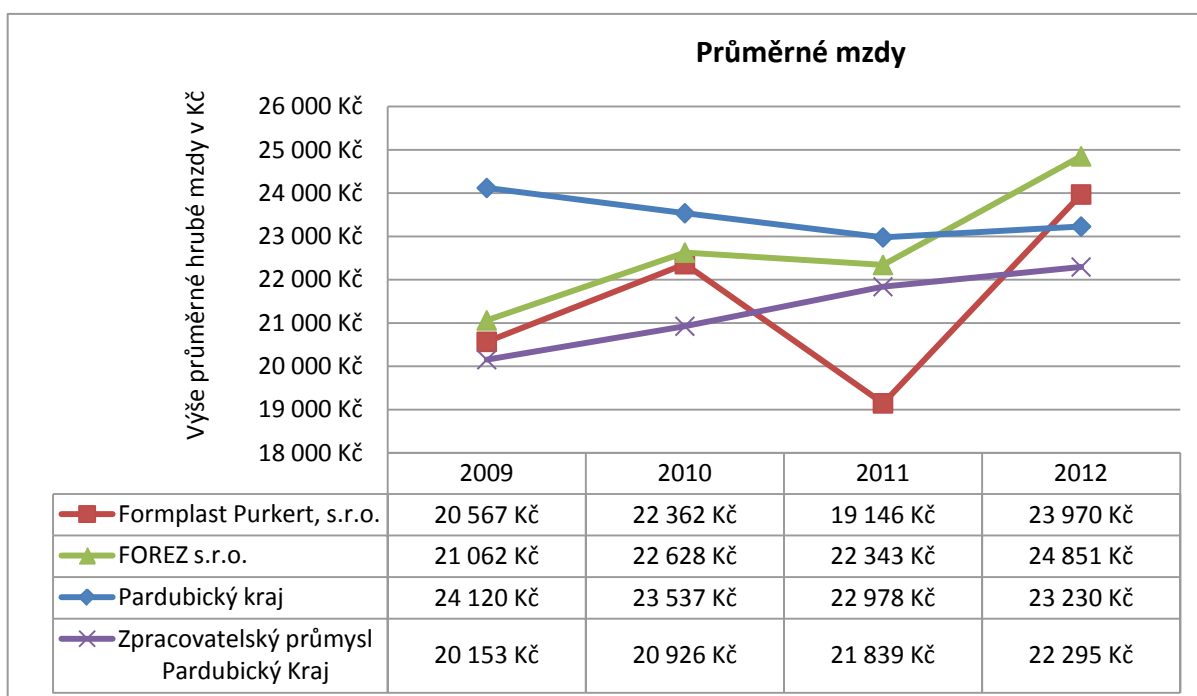
Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v obou firmách nezaznamenal ve sledovaném období žádné výraznější výkyvy. Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. je 240 a u společnosti FOREZ s.r.o. 236. Firmy lze zařadit mezi střední podniky.

5.4.2 Vývoj průměrných mezd

Komparace průměrných mezd znázorněna v Grafu 5.18 shrnuje vývoj mezd v obou společnostech. Jelikož obě společnosti působí v Pardubickém kraji, jsou pro porovnání s odvětvím vybrány průměrné mzdy Pardubického kraje a průměrné mzdy zpracovatelského průmyslu v Pardubickém kraji. V roce 2009 byly mzdy v obou společnostech na úrovni průměrných mezd ve zpracovatelském průmyslu v Pardubickém kraji a dosahovaly necelých 21 tis. Kč. V následujícím roce došlo ke zvýšení mezd v obou společnostech, přičemž

ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. došlo ke snížení průměrného počtu pracovníků o 10 lidí, zatímco FOREZ s.r.o. navýšil počet pracovníků o 33 lidí. V roce 2011 došlo k poklesu u obou společností, u FOREZ s.r.o. nepatrně o 1,3% u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. byl pokles výraznější a to o 14,4%, což v nominální výši představuje nižší průměrnou mzdu o 3,2 tis. Kč. V roce 2012 se průměrné mzdy v obou společnostech prudce zvýšily a jsou nad úrovní průměrných mezd ve zpracovatelském průmyslu Pardubického kraje i celkově v Pardubickém kraji. Pokud si společnost Formplast Purkert, s.r.o. zachová rostoucí trend nebo alespoň stagnaci v této oblasti, naplní svůj strategický cíl v oblasti zaměstnanosti a bude dosahovat srovnatelné úrovně mezd v okolních společnostech ve stejném odvětví.

Graf 5.18: Vývoj průměrných mezd



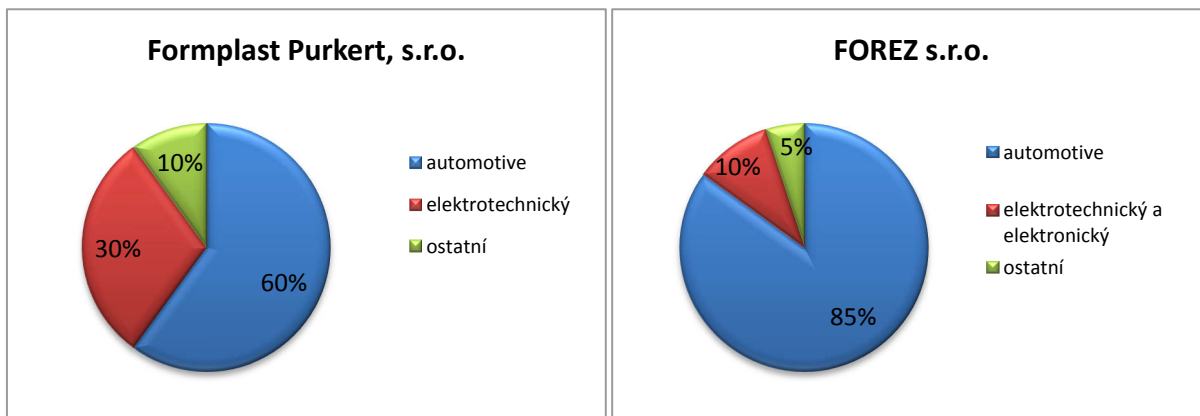
Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

5.4.3 Rozdělení produkce podle cílového trhu

Z Grafu 5.19 je patrné, že společnost FOREZ s.r.o. je více závislá na automobilovém průmyslu. Její produkce je z 85% určena pro tento trh. Společnost Formplast Purkert, s.r.o. dodává na automobilový trh 60% své produkce, 30% produkce dodává na elektrotechnický trh a na ostatní trhy (např. textilní) dodává 10% produkce. Firma Formplast Purkert, s.r.o. by chtěla v budoucnu oslovovat zákazníky z trhu zdravotnických potřeb. Pozitivně lze hodnotit to, že firma Formplast Purkert, s.r.o. má zákazníky rozložené relativně rovnoměrně ve srovnání s firmou FOREZ s.r.o. a z tohoto důvodu by firma neměla být dotčena při

případném omezení odběru zákazníků z automobilového průmyslu v takové míře, jako společnost FOREZ s.r.o.

Graf 5.19: Rozdělení produkce podle cílového trhu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

5.4.4 Spolupráce firem se školami

Formplast Purkert, s.r.o.

Společnost Formplast Purkert, s.r.o. se zaměřila na spolupráci se středními školami, učilišti a vysokou školou. Mezi partnerské střední školy a učiliště patří SOŠ a SOU Lanškroun, PSŠ Letohrad a SPŠ Rychnov nad Kněžnou. Firma spolupracuje také s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

Spolupráce s UTB ve Zlíně se týká především oblasti výzkumu a vývoje.

Formplast Purkert, s.r.o. podporuje obor Nástrojař na učilišti PSŠ Letohrad. Podpora se týká udělování stipendií studentům, kteří splní požadovaná kritéria, především dosažení určitého průměru teoretických znalostí a odborného výcviku. Na přesných podmínkách udělování stipendií, včetně jejich výše v současné době firma jedná s vedením školy.

Firma podpořila dále SPŠ Rychnov nad Kněžnou a to zakoupením strojního vybavení. Ostatním školám jsou po dohodě s firmou umožněny exkurze.

FOREZ s.r.o.

Společnost FOREZ s.r.o. se zaměřila primárně na podporu SOŠ a SOU Lanškroun z důvodu geografické blízkosti. Obory zaměřené na elektrotechniku a strojírenství považuje za klíčové pro rozvoj podnikatelských činností v regionu. Od podpory SOŠ a SOU Lanškroun si firma slibuje získání vysoce kvalifikovaných absolventů uvedených oborů. Dále byla

v polovině ledna letošního roku podepsána rámcová smlouva o spolupráci firmy FOREZ s.r.o., ZEZ Silko a ředitelem PSŠ Letohrad o spolupráci obou firem a školy.

STIPENDIA

Firma FOREZ s.r.o. začala vyplácet stipendia studentům SOŠ a SOU Lanškroun již ve 2. pololetí školního roku 2013/2014, konkrétně pro obory Nástrojař a Mechatronik, v budoucnu se budou stipendia týkat také oboru Mechatronik plastikář. Na stipendia mají nárok nejen žáci s vyznamenáním, ale i ti, kteří hodlají absolvovat vybraný obor s co nejlepším prospěchem. Znamky se posuzují jednak z absolvování teoretický základů osvojených při výuce, tak z odborného výcviku. Studenti, kteří dosáhnou průměru známek do 1,5 (včetně), mohou získat až 2 000 Kč měsíčně. Na výplatě stipendií se společně podílí firma INA Lanškroun, s.r.o. [53]

Stipendia budou poskytnuta firmou FOREZ s.r.o. také žákům učňovských oborů PSŠ Letohrad. Firma poskytne studentům finanční příspěvek na studium za předpokladu, že učeň prokáže dobrý prospěch v odborných a všeobecných předmětech. Další příspěvky např. na zakoupení studijních pomůcek, pořízení pracovních oděvů či zdokonalovací kurzy má fixní a motivační složku. Uční mohou získat maximální příspěvek ve výši 2 200 Kč měsíčně. Spolupráci podporuje také starosta města Letohrad. [57]

NOVĚ OTEVŘENÝ STUDIJNÍ OBOR

Společnosti FOREZ s.r.o. kladla díky požadavkům pracovního trhu důraz na otevření nového studijního oboru na SOŠ a SOU Lanškroun pod názvem Mechatronik plastikář. Tento nový obor se může stát velmi důležitým a unikátním pro firmy, které se zabývají výrobou plastů, např. i pro firmu Formplast Purkert, s.r.o. Studenti tohoto čtyřletého maturitního oboru budou mít možnost seznámit se znalostmi a dovednostmi z oblasti automatizace, řídicích systémů, robotiky a nově také se systémem kvality, znalostmi materiálů určených pro vstřikování, jejich zpracováním, příčinami vzniku vad a jejich odstraněním. V nově otevřeném oboru se studenti dále setkají se seřizováním a údržbou plastikářských strojů (vstřikolisů). Firma FOREZ s.r.o. se zavázala, že bude finančně podporovat nově otevřený obor po dobu prvních dvou let. Firma se podpisem smlouvy zavázala, že poskytne garanty výuky, materiální vybavení apod. [53]

DALŠÍ FORMY PODPORY SOŠ A SOU LANŠKROUN A ZÁKLADNÍCH ŠKOL

Další formou podpory učiliště je poskytnutí moderních strojů. Společnost FOREZ s.r.o. přislíbila škole nový šestiosý robot Kuka výhradně pro potřeby výuky. Studenti si díky

tomuto robotu budou moci vyzkoušet získané teoretické znalosti v praxi. Diskutovanou možností je propojit firmu s oborem Nástrojař. Studenti oboru Nástrojař by v rámci odborné výuky mohli vyrobit zkušební formy, které by byly následně využívány oborem Mechatronik plastikář pro výuku. Je však otázkou, do jaké míry se podaří nově otevřený studijní obor naplnit. [53]

V březnu letošního roku podpořila firma FOREZ s.r.o. ZŠ a MŠ Damníkov. Zástupkyně firmy věnovaly učební pomůcky žákům 7. a 9. ročníků ve formě stavebnice Voltík I III. Firma FOREZ s.r.o. dále pomohla modernizovat elektro dílnu zakoupením vybraných učebních pomůcek v rámci spolupráce rozvíjející se mezi základními a středními školami. Firma vyzívá i další zástupce základních škol, aby konkretizovali své požadavky směrem k firmě s tím, že jsou připraveni pomoci směřovat děti k technickým oborům. Výkonný ředitel společnosti nabízí zajištění exkurzí provozoven, materiální podporu výuky na základních školách nebo odbornou pomoc při výuce polytechnických předmětů na základní škole. [45,56]

VÝZNAM MĚSTA LANŠKROUN V PODPOŘE TECHNICKÝCH OBORŮ

Do podpory technických oborů se zapojuje mimo firem a SOŠ a SOU Lanškroun také město Lanškroun. Město investovalo do přestavby dílen v Základní škole na náměstí Aloise Jiráska v Lanškrouně téměř 800 tis. Kč. Starostka města považuje za zásadní vysvětlit žákům základních škol a jejich rodičům perspektivy technických oborů. Dílčím cílem je přesvědčit dívky, že technické obory nejsou jen pro kluky. Začátkem ledna letošního roku se konalo setkání se zástupci firem, řediteli základních škol a výchovnými poradci, kde se diskutovalo o možnostech další podpory technického vzdělávání v regionu. Formy podpory technického vzdělání na základních školách v Lanškrouně [53]:

- nepovinné předměty a technické kroužky zaměřené na programování a stavebnici Fischertechnik,
- nově zavedený předmět Robotika,
- na základní škole vyučuje předmět Pracovní činnosti odborník z SOŠ a SOU Lanškroun - pracovní činnosti tím získaly na atraktivitě a smysluplnosti.

Starostka města Lanškroun je přesvědčená, že spolupráce firem, středních a základních škol a města přinese zvýšení kvality života celému regionu. Žáci, kteří půjdou po základní škole studovat technické obory mají v tomto regionu větší jistotu, že najdou dobře placenou

práci blízko domova a firmy si budou moci vybírat z dobře připravených a motivovaných absolventů. Tabulka 5.5 shrnuje spolupráci obou analyzovaných firem se školami.

Tabulka 5.5: Spolupráce firem se školami

	Formplast Purkert, s.r.o.	FOREZ s.r.o.
Školy, které firma podporuje	<ul style="list-style-type: none"> - SOŠ a SOU Lanškroun, - PSŠ Letohrad, - Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, - SPŠ Rychnov nad Kněžnou. 	<ul style="list-style-type: none"> - SOŠ a SOU Lanškroun - PSŠ Letohrad - základní školy
Podporované obory na školách	<ul style="list-style-type: none"> - Nástrojař 	<ul style="list-style-type: none"> - Nástrojař - Mechatronik - Mechanik elektrotechnik - Mechatronik plastikář
Konkrétní forma podpory	<ul style="list-style-type: none"> - stipendia, - exkurze, - praxe, - pracovní pozice pro absolventy, - poskytnutí strojního vybavení SPŠ Rychnov nad Kněžnou, - spolupráce na výzkumu a vývoji s UTB Zlín 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendia, - finanční a materiální podpora, - exkurze, praxe, odborný výcvik, - letní brigády, - pracovní pozice pro absolventy, - odborné konzultace a přednášky pro studenty a jejich vyučující, - spolupráce při získávání žáků ZŠ ke studiu podporovaných oborů formou propagace profese
Spolupráce s jinými institucemi	NE	<ul style="list-style-type: none"> - Město Lanškroun - Město Letohrad
Předpokládané další směřování	<ul style="list-style-type: none"> - dojednávání podmínek pro poskytování stipendií v PSŠ Letohrad 	<ul style="list-style-type: none"> - propojení oborů Nástrojař a Mechatronik plastikář - zavedení stipendií, první výplaty v 2. pololetí školního roku 2013/2014 - orientace na základní školy

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.5 Čerpání prostředků z EU za období 2007 až 2013

Tabulka 5.6 a Tabulka 5.8 porovnávají Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. z hlediska čerpání finančních prostředků z EU. Firmy čerpají nejčastěji z operačního programu Podnikání a inovace, ale čerpaly prostředky také z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V čerpání finančních prostředků je úspěšnější firma Formplast Purkert, s.r.o., která úspěšně uskutečnila deset projektů, na které získala dotaci téměř 114 mil. Kč, zatímco FOREZ s.r.o. získal za sedm úspěšných projektů částku 35 mil. Kč. V průměru získala firma Formplast Purkert, s.r.o. 11,4 mil. Kč a firma FOREZ s.r.o. 5 mil. Kč projekt.

Tabulka 5.6: Čerpání dotací Formplast Purkert, s.r.o.

	Název projektu	Operační program	Alokovaná částka
Formplast Purkert, s.r.o.	Inovace procesu výroby optických dílů	Podnikání a inovace	40 821 200 Kč
	Rekonstrukce výrobního areálu Králíky	Podnikání a inovace	26 906 800 Kč
	Robotizované pracoviště výroby vstřikovaných dílců.	Podnikání a inovace	16 549 500 Kč
	Nový závod ? nová technologie	Podnikání a inovace	15 989 400 Kč
	Ekologické využití odpadního tepla	Podnikání a inovace	5 780 000 Kč
	Zvyšování profesních kompetencí zaměstnanců společnosti FORMPLAST PURKERT, s.r.o. cestou jejich dalšího vzdělávání	Lidské zdroje a zaměstnanost	4 383 680 Kč
	Ekologické využití odpadní energie	Podnikání a inovace	1 694 900 Kč
	Moderní IS - kvalitní řízení výroby	Podnikání a inovace	1 127 950 Kč
	Účast na veletrhu Euromold 2010 a 2011	Podnikání a inovace	267 750 Kč
	Výstavy 2012 a 2013	Podnikání a inovace	263 500 Kč
CELKEM			113 784 680 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle [48]

Čerpání dotací společnosti Formplast Purkert, s.r.o. na konkrétní projekty z jednotlivých operačních programů zobrazuje Tabulka 5.6. Nejvyšší dotaci získala firma na projekt Inovace procesu výroby optických dílů a to v celkové výši téměř 41 mil. Kč.

Projekt Zvyšování profesních kompetencí zaměstnanců společnosti FORMPLAST PURKERT, s.r.o. byl zahájen v prosinci 2010 a trval 2 roky. Celkový rozpočet projektu byl 5,1 mil. Kč. Firma získala 4,38 mil. Kč z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a téměř 800 tis. Kč z Národních veřejných prostředků, což pokrylo zbytek rozpočet projektu. Ve firmě byly vytipovány určité cílové skupiny, na které se vzdělávání zaměřilo.

Tabulka 5.7: Zvyšování profesních kompetencí zaměstnanců společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

Název kurzu	Počet účastníků	Počet skupin	Počet účastníků ve skupině	Počet školících dní	Počet školících dní celkem
Manažerské dovednosti	12	1	12	12	12
Obchodní dovednosti + workshop	7	1	7	10+1 ws	10+1ws
Školení interních trenérů	20	1	20	10	10
Školení pracovníků výroby	133	4	133/4	4	16
Profesní vzdělávání					
• logistika	2	1	2	4	4
• personalistika	2	1	2	6	6
• mezinárodní obchod	5	1	5	3	3
Školení mistrů	8	1	8	6	6
CELKEM	189				67

Zdroj: Vlastní zpracování podle informací poskytnutých společností

Z Tabulky 5.7 vyplývá, že celkem prošlo školením 189 pracovníků společnosti Formplast Purkert, s.r.o. Průměrný počet pracovníků v jedné skupině byl 12 lidí, přičemž průměrný počet byl výrazně navýšen pracovníky výroby. Průměrné školení trvalo 8 dní. Nejdéle trvalo školení manažerských dovedností, kterého se účastnilo 12 zaměstnanců. Školení všech zaměstnanců trvalo celkem 67 dní. Zvyšování profesních kompetencí zaměstnanců může mít pozitivní vliv na jejich motivaci a výkonnost. Díky tomuto projektu lze očekávat dosažení vyšší úrovně řízení procesů, zvýšení produktivity výroby, zeštíhlení výroby, zvýšení přidané hodnoty a tím i zvýšení produktivity práce, která pro společnost není v porovnání s ostatními firmami příznivá a v konečném důsledku zvýšení tržeb.

Čerpání dotací společnosti FOREZ s.r.o. na konkrétní projekty z jednotlivých operačních programů zobrazuje Tabulka 5.8. Nejvyšší dotaci získala firma na projekt Technologického a výrobního centra v celkové výši necelých 16 mil. Kč.

Tabulka 5.8: Čerpání dotací FOREZ s.r.o.

	Název projektu	Operační program	Alokovaná částka
FOREZ s.r.o.	Technologické a výrobní centrum	Podnikání a inovace	15 707 200 Kč
	ICT technologie - komplexní a efektivní řízení výroby	Podnikání a inovace	6 642 750 Kč
	Technologie přesného CNC profilového broušení	Podnikání a inovace	4 545 800 Kč
	Školící středisko FOREZ	Podnikání a inovace	2 902 750 Kč
	Vzdělání - kvalifikace a motivace pro firmy FOREZ a ORPA	Lidské zdroje a zaměstnanost	2 879 940 Kč
	Nové ICT technologie - efektivní výroba	Podnikání a inovace	2 345 150 Kč
	Technologie precizního laserového naváření	Podnikání a inovace	1 211 250 Kč
CELKEM			35 234 840 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle [47]

5.4.6 Certifikace

V této části jsou porovnány obě společnosti z hlediska udělených certifikátů. Je zde také uvedena platnost konkrétních certifikátů.

ISO 9001

ISO 9001 stanoví zásadu, kdy vedení firmy určí cíle a plány v oblasti kvality své produkce a ty jsou postupně realizovány. Účinnost procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interními audity za účelem získání zpětné vazby.

Přínosem certifikace podle této normy je např. [54]:

- udržení vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům,
- možnost optimalizovat náklady,
- navyšovat tržby díky efektivně nastaveným procesům,
- možnost získání nejnáročnějších zákazníků,
- možnost účastnit se výběrových řízení o vybrané zakázky,
- zvýšení výkonnosti organizace, apod.

Společnosti Formplast Purkert, s.r.o. byl Sdružením pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu prověřen a shledán v souladu s požadavky ČSN ISO 9001:2009 udělen certifikát pro procesy:

- vývoj a výroba forem na plasty,
- vstřikování plastů,
- výroba přípravků,
- pokovení plastů,
- montáž dílů.

Platnost tohoto certifikátu je od 21. ledna 2013 do 21. ledna roku 2016 a platí pro provozovnu v Bystřeci i Králíkách. První certifikát tohoto druhu byl firmě udělen 23.3.2007.

Společnost FOREZ s.r.o. vlastní certifikát ISO 9001:2008, jehož platnost je od srpna 2013 do července 2015. Certifikát je platný pro výrobu a prodej vstřikovacích forem a nástrojů.

ISO 14001

Norma stanoví zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti emisí ze své produkce a ty jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Účinnost procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interními audity za účelem získání zpětné vazby.

Přínosem certifikace podle této normy je např. [54]:

- řízení dopadu aktivit firmy na životní prostředí,
- vytvoření pověsti prestižního podniku v oblasti ochrany životního prostředí,
- snížení budoucích nákladů (plynoucích z plánování výrobní infrastruktury),
- včasné rozpoznání problémů a zamezení vzniku případných havárií,
- poskytnutí vyšších záruk plnění právních požadavků,
- úspora energií a materiálových zdrojů.

Formplast Purkert s.r.o. vlastní certifikát od 19. ledna 2012 do 19. ledna 2015, přičemž poprvé byl certifikát udělen 23.3.2007. V současné době je certifikát platný pro provozovnu v Bystřeci i Králíkách. Certifikát je ve firmě platný pro procesy:

- vývoj a výroba forem na plasty,
- vstřikování plastů,
- výroba přípravků,
- pokovení plastů,
- montáž dílů.

Certifikát ISO 14001 je pro FOREZ s.r.o. platný do 23. srpna 2015. Firma získala certifikát pro výrobu vstřikovaných dílů a kovových lisovaných dílů používaných v motorech a podvozku karoserie vozidla a také pro výrobu a prodej vstřikovacích forem a nástrojů.

TS 16949

TS 16949 specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Tato norma doplňuje normu ISO 9001.

Přínosem certifikace podle této normy je např.[54]:

- udržení vysoké úrovně výrobního procesu a tím i vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům,
- možnost optimalizovat náklady,
- pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků,
- možnost získat dodavatelské kontrakty od výrobců automobilů,
- vytvoření systému pružně reagujícího na změny požadavků trhu, zákazníků, legislativních požadavků, apod.

Certifikát TS 16949 byl společnosti Formplast Purkert, s.r.o. udělen 1. února 2013 a jeho platnost vyprší 31. ledna 2016. Certifikát je ve firmě platný pro vývoj a výrobu plastových dílů, pokovování plastových dílů a montáž pro automobilový průmysl.

FOREZ s.r.o. získal certifikát TS 16949 již 2. července 2012 a jeho platnost vyprší 1. července 2015. Certifikát byl udělen pro vývoj a výrobu plastových dílů, výrobu vstřikovaných dílů a kovových lisovaných dílů používaných v motorech a podvozku karoserie vozidla.

Tabulka 5.9: Certifikace společností

Certifikát	Formplast Purkert, s.r.o.	FOREZ s.r.o.
ISO 9001	ANO	ANO
ISO 14001	ANO	ANO
TS 16949	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování Výročních zpráv společností

Podle Tabulky 5.9 lze konstatovat, že společnosti disponují stejnými certifikáty, a to certifikátem ISO 9001, ISO 14001 a TS 16949. Firma FOREZ s.r.o. považuje certifikát TS 16949 za nejdůležitější v oblasti automobilového průmyslu. I přes jeho důležitost tímto certifikátem nedisponuje např. firma Fortell, s.r.o., která je jedním z konkurentů Formplast Purkert, s.r.o. Výše zmíněné certifikáty zaručují zákazníkům, že každý díl odpovídá schválenému zákaznickému vzorku a že splňuje veškeré předepsané bezpečnostní a ostatní náležitosti, a to v České republice i zahraničí. Zákazníci tím získávají jistotu, že jejich výrobek splňuje v maximální možné míře jejich představy a nároky a zároveň má jistotu, že je při výrobě brán ohled na ochranu životního prostředí. Pro obě firmy by bylo dobré, aby dodržely všechny podmínky nutné pro prodloužení certifikátu.

6 Zhodnocení výsledků benchmarkingu

Nejprve jsou zhodnoceny výsledky benchmarkingu z finanční oblasti. Následně jsou interpretovány závěry nefinanční analýzy. V závěru této kapitoly jsou navržena opatření pro zlepšení situace v podniku Formplast Purkert, s.r.o.

6.1 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Vývoj ukazatelů **rentability** lze hodnotit jako znepokojivý. Společnost Formplast Purkert, s.r.o. by se měla snažit zvýšit nebo alespoň udržet svojí rentabilitu a to především **rentabilitu vlastního kapitálu**. Ukazatele **rentability celkového vloženého kapitálu** se sice pohybují nad odvětvovým průměrem, ale díky společnosti FOREZ s.r.o. můžeme konstatovat, že lze dosáhnout příznivějších hodnot. Negativní je u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. klesající trend tohoto ukazatele, i přes to, že společnost FOREZ s.r.o. i odvětví vykazují v posledním roce mírný nárůst. Hodnoty **rentability tržeb a rentability investovaného kapitálu** jsou vyšší než je odvětvový průměr a srovnatelné se společností FOREZ s.r.o.

Pokud se zaměříme současně na ukazatele **zadluženosti**, tak zjistíme, že společnost Formplast Purkert, s.r.o. dosahuje proti společnosti FOREZ s.r.o., ale i ve srovnání s odvětvím nižší hodnoty **celkové zadluženosti** řádově v průměru o 10%. Stálo by proto za zvážení, zda by nebylo vhodné použít k financování aktiv více cizího kapitálu, aby mohla firma využít kladného účinku finanční páky a daňového štítu. Správné využití finanční páky zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu. Pozitivní efekt daňového štítu spočívá v tom, že úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se odvádí daně, tím daňový štít přispívá ke snížení daňového zatížení podniku.

Co se týče ukazatelů **aktivity**, měl by podnik Formplast Purkert, s.r.o. věnovat pozornost stále klesajícímu **obratu celkových aktiv**. V posledním roce byl zaznamenán pokles ukazatele o 0,15 na hodnotu 1,021. Minimální doporučovanou hodnotu podnik stále splňuje. Negativní trend by se dal kompenzovat snížením celkových aktiv (např. jejich odprodejem) nebo zvýšením tržeb. **Doba obratu zásob** je v podniku několikanásobně vyšší, než je tomu průměrně v odvětví. Např. v roce 2012 vykazuje Formplast Purkert, s.r.o. dobu obratu zásob vyšší o 26 dní, než je v odvětví obvyklé. Snížením doby obratu zásob by společnost mohla dosáhnout značných úspor. Dobu obratu lze zkrátit snížením průměrného stavu zásob nebo zvýšením tržeb. Formplast Purkert, s.r.o. má v roce 2012 na skladě více (o 60%) nedokončené výroby a polotovarů, než v roce 2011, čímž byla navýšena položka zásob, ve kterých má společnost vázány finanční prostředky. Snižování zásob však nesmí být na

úkor vzniku nespojitostí ve výrobě (vznik prostožů apod.). Ukazatel **dobu obratu pohledávek** je pro společnost příznivý. V porovnání se společností FOREZ s.r.o. vychází lépe v celém sledovaném období a je dokonce lepší než odvětvový průměr. Průměrná **doba obratu závazků** je ve sledovaném období kratší u společnosti FOREZ s.r.o. , což znamená, že FOREZ s.r.o. hradí své závazky dříve než Formplast Purkert, s.r.o.. Pokud srovnáme dobu obratu závazků a pohledávek, tak zjistíme, že u společnosti FOREZ s.r.o. je doba obratu závazků kratší než doba obratu pohledávek a společnost se tak může dostat do druhotné platební neschopnosti.

Vzhledem k tomu, že ukazatele likvidity vypovídají o důvěryhodnosti společností, měla by se společnost Formplast Purkert, s.r.o. snažit udržet jejich hodnoty. Z ukazatele **běžné likvidity** vyplývá, že Formplast Purkert, s.r.o. je za poslední čtyři roky stabilní společností, která je schopna dostát svým závazkům. Kladně lze hodnotit společnost i z pohledu **pohotovosti likvidity**, především v roce 2011, kdy byla pohotovost likvidita společnosti 1,27 téměř shodná s odvětvovým průměrem. V ukazateli **okamžité likvidity** je u společnosti Formplast Purkert, s.r.o. v posledním roce nejvíce patrný nárůst o 0,38 na hodnotu 0,62, která je téměř 2x vyšší než odvětvový průměr. Ukazatel vzrostl kvůli výraznému navýšení krátkodobého finančního majetku o 33%. Společnost by měla zvážit, zda by pro ni nebylo výhodnější tento majetek využít lepším způsobem.

6.2 Zhodnocení výsledků nefinanční analýzy

Prvním hodnoceným ukazatelem nefinanční analýzy je **vývoj počtu zaměstnanců**. Z údajů zveřejněných ve výročních zprávách společností vyplývá, že obě firmy po celé sledované období výrazně nezměnily počet zaměstnanců. V posledním analyzovaném roce zaměstnával Formplast Purkert, s.r.o. 245 pracovníků a FOREZ s.r.o. o 8 více, tedy 253.

Následně jsou komparovány **průměrné mzdy** pracovníků obou firem a následně porovnány s odvětvovým průměrem a průměrnou mzdou v kraji. Analyzované společnosti působí, a tedy vyplácejí mzdy svým zaměstnancům, v Pardubickém kraji, z tohoto důvodu je vybrán právě Pardubický kraj. Průměrné mzdy zaměstnanců Formplast Purkert, s.r.o. jsou nižší, než u společnosti FOREZ s.r.o., ale i přesto jsou vyšší než je obvyklé v ostatních firmách Pardubického kraje. V nominální hodnotě vykazuje společnost FOREZ s.r.o. o 5mil. Kč vyšší mzdové náklady, než Formplast Purkert, s.r.o.

Z porovnání **rozdělení produkce** jednotlivých firem podle konkrétních trhů vyplynulo, že obě společnosti dodávají největší procento své produkce na automobilový trh.

FOREZ s.r.o. dodává na tento trh 85% produkce, zatímco Formplast Purkert, s.r.o. 60%. Strategie společnosti do roku 2015 si kladla za cíl dosáhnout odbytu 60% produkce právě pro automobilový trh, což se společnosti podařilo. Aktivita vyvíjené v této oblasti lze považovat za úspěšné. Pozitivně lze hodnotit to, že firma má relativně velké portfolio zákazníků z elektrotechnického trhu (30%), tudíž by nebyla dotčena případným výpadkem poptávky na automobilovém trhu v takové míře, jako FOREZ s.r.o.

Spolupráce firem se školami je ve firmě FOREZ s.r.o. na vyšší úrovni, než ve firmě Formplast, s.r.o.. Forez s.r.o. začal intenzivně spolupracovat se školami koncem roku 2013, kdy začal jednat se zástupci středních škol, především se SOŠ a SOU Lanškroun a zástupci města Lanškroun. Spolupráce se školami je předmětem doporučujících návrhů.

Při komparaci **čerpání dotací** z operačních programů bylo zjištěno, že obě firmy nejčastěji čerpají prostředky z operačního programu Podnikání a inovace a také z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V čerpání finančních prostředků je úspěšnější firma Formplast Purkert, s.r.o., která uskutečnila deset projektů, na které získala dotaci téměř 114 mil. Kč, zatímco společnost FOREZ s.r.o. získala za sedm úspěšných projektů částku 35 mil. Kč. Průměrně získala firma Formplast Purkert, s.r.o. 11,4 mil. Kč na projekt a firma FOREZ s.r.o. 5 mil. Kč na jeden realizovaný projekt. Pozitivně lze hodnotit projekt Zvyšování profesních kompetencí zaměstnanců společnosti FORMPLAST PURKERT, s.r.o., který firmě v budoucnu může pomoci zvýšit produktivitu práce.

Z výsledků porovnání **certifikace** společnosti Formplast Purkert, s.r.o. a FOREZ s.r.o. vyplynulo, že jsou obě firmy vlastníkem stejných certifikátů, a to

- ISO 9001,
- ISO 14001.
- TS 16949.

Je dobré, že Formplast Purkert, s.r.o. splnil podmínky, na základě kterých byl firmě také začátkem roku 2013 udělen certifikát TS 16949 a zákazníci z automobilového průmyslu, včetně zahraničních, tím získají větší důvěru k firmě.

6.3 Návrh opatření pro zlepšení situace ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

Z benchmarkingové analýzy společnosti Formplast Purkert, s.r.o., která byla provedena prostřednictvím vybraných finančních a nefinančních ukazatelů vyplývá, že se jedná o silnou a stabilní firmu. Aby si společnost alespoň udržela, v lepším případě posílila svoje postavení na trhu, je nutné, aby sledovala další vývoj ukazatelů popsanych v této práci.

Hlavní návrhy a doporučení:

- zastavit klesající trend ukazatelů rentability - nevázat tak velké množství finančních prostředků v aktivech, příp. ve vlastním kapitálu,
- vázat méně finančních prostředků v zásobách a využít je efektivnějším způsobem (nové technologie, podpora lidských zdrojů, rozvoj inovací),
- zvýšit produktivitu práce,
- zvážit vyšší použití cizího kapitálu,
- zvážit další certifikace,
- podporovat rozvoj spolupráce se školami.

Dalším doporučením pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. je to, aby firma vedla, alespoň pro interní potřeby, odděleně rozvahu a výkaz zisku a ztráty pro nástrojárnu a lisovnu plastů. Účelem oddělení výkazů pro tyto dva provozy je možnost lepšího srovnání výsledků navržených ukazatelů a jejich větší vypovídací schopnost. Jednotlivé ukazatele by mohly být sledovány s odvětvovým průměrem podle CZ-NACE, klasifikace ekonomických činností. Lisovna plastů by tedy nemusela být srovnávána podle odvětví zpracovatelského průmyslu, ale odvětví by mohlo být vymezeno dle CZ-NACE 22 - Výroba pryžových a plastových výrobků.

Rentabilita

Společnost Formplast Purkert, s.r.o. by se měla zaměřit na ukazatele rentability. Z analýzy bylo zjištěno, že od roku 2010 vykazují všechny sledované ukazatele rentability klesající tendenci. V roce 2013 by bylo dobré, aby byl zastaven pokles a firma zaznamenala minimálně stagnaci ukazatele s tím, že v dalším roce by docházelo k mírnému navyšování a to tak, aby firma vyrovnala hodnoty ukazatelů hodnotám, které dosahuje FOREZ s.r.o. nebo alespoň držela krok s odvětvím.

Řízení zásob

Pro společnost Formplast Purkert, s.r.o. není příznivý vývoj doby obratu zásob. Od roku 2010, kdy byla hodnota srovnatelná s odvětvím dochází ke každoročnímu nárůstu ukazatele, přičemž v roce 2011 i 2012 byla doba obratu zásob vyšší než v odvětví. U společnosti FOREZ s.r.o. je naopak zachycena klesající tendence tohoto ukazatele s tím, že v roce 2012 jsou hodnoty téměř na úrovni oborového průměru. Úspěch zvyšování obratovosti zásob (a tím snižování doby obratu zásob) ve společnosti FOREZ, s.r.o. tkví ve vědomé snaze přizpůsobovat vstupy prognózovaným tržbám. Dobu obratu zásob lze v zásadě snížit dvěma způsoby. Buď zvýšením tržeb nebo snížením stavu zásob. Z Tabulky 6.1 je patrný nárůst zásob ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. Zásoby materiálu byly mezi posledními dvěma roky výrazně sníženy, nárůst se však projevil v nedokončené výrobě, ta proti roku 2011 vzrostla 1,6x. Podíl výrobků na celkových zásobách v roce 2012 je srovnatelný s podílem od roku 2008. V nedokončené výrobě podnik váže značné množství finančních prostředků, které se meziročně zvyšuje. Je to dáno tím, že podnik pracuje na dlouhodobých projektech a také tím, že v roce 2012 poklesly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb o 5,5%.

Tabulka 6.1: Detailní pohled na položky zásob

	2008	2009	2010	2011	2012
zásoby celkem	48 357	60 535	81 179	100 964	109 271
materiál	21 463	20 150	41 717	52 265	37 777
nedokončená výroba a polotovary	14 869	28 625	20 184	34 819	56 456
výrobky	12 025	11 760	19 278	13 880	15 038

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Aby Formplast Purkert, s.r.o. nevázal takové množství finančních prostředků v zásobách, doporučuji zavést komplexní přístup k řízení zásob. Mezi moderní metody patří např. metoda ABC, lean manufacturing, Just-in-time, apod. Aby firma Formplast Purkert, s.r.o. nastolila příznivější trend doby obratu zásob (její snížení), měla by se poučit z lepší praxe ve firmě FOREZ s.r.o., kde se daří snižovat neefektivní položku zásob již od roku 2009. Koncem roku 2008 firma FOREZ s.r.o. zahájila realizaci projektu ICT nové technologie - efektivní výroba, na který v září roku 2010 navázal projekt ICT technologie - komplexní a efektivní řízení výroby. Nový projekt rozšiřuje původní funkcionality na základě předešlých zkušeností s probíhající implementací a je doplňován o napojení dalších souvisejících aplikací. Firma tak může sledovat veškeré výrobní procesy z jednoho místa a může tak

zpřesnit plánování a vyhodnocování zakázek, požadavků zákazníků. Zásoby jsou tvořeny podle prognózovaných tržeb (přání zákazníka) v takové výši, aby neohrožily kontinuitu výroby a současně omezily vázanost finančních prostředků v nich.

Produktivita práce

Dalším problémovým místem ve společnosti je produktivita práce, která dosahuje nižších hodnot než ve společnosti Forez s.r.o., případně v odvětví. Počet zaměstnanců byl po celé analyzované období téměř stejný, nemá tedy vliv na dosahovanou přidanou hodnotu. Produktivitu práce lze ovlivnit několika způsoby. Řešením může být různé. Jednou z možností je zvýšení cen výrobků, ale pouze za předpokladu, že nedojde k poklesu objemu prodaných výrobků. Společnost by měla porovnat ceny jednotlivých výrobků s konkurencí a zjistit, zda neprodává své výrobky pod cenou. Další možností je zvýšit tržby, např. zvýšením objemu produkce, kterého lze dosáhnout výrobkovou inovací. Produktivita práce vzroste, pokud se sníží výkonová spotřeba při zachování stejných výkonů. Výkonovou spotřebu lze snížit inovacemi, využitím nových technologií apod. Produktivita práce vzroste také snížením nákladů na materiál (najít nejlepší poměr mezi cenou a kvalitou, náklady na dopravu a skladováním), na energie - lze pozitivně hodnotit využívání elektrické energie z vlastních zdrojů. Pozitivní vliv na produktivitu práce by měla vyšší motivace a kvalifikace zaměstnanců. Zvýšení produktivity práce by mělo kladný vliv na rentabilitu podniku a také hospodářský výsledek, který se v posledních letech snižuje.

Zadluženost

Z finanční analýzy vyplynulo, že společnost Formplast Purkert, s.r.o. je méně zadlužená než FOREZ s.r.o. a firmy v odvětví. Většinu svých aktiv firma financuje z vlastních zdrojů, jejichž výše byla po celé sledované období rostoucí. Financování aktivit podniku z vlastních zdrojů je obecně považováno za dražší. Podnik je sice finančně méně závislý, ale diskutabilní je zvážení zvýšení podílu cizího kapitálu, kdy by došlo k efektu daňového štítu a kladnému účinku finanční páky, čímž by se zvýšila rentabilita vlastního kapitálu. Používáním většího množství cizích zdrojů by firma dosáhla rychlejšího a dynamičtějšího rozvoje, čímž by dosahovala vyššího zisku.

Posouzení možnosti dalšího zadlužování lze provést s využitím multiplikátoru vlastního kapitálu. Ten se vypočítá ze vztahu [10]:

$$\frac{EBT}{EBIT} \cdot \frac{A}{VK} > 1 \quad (6.1)$$

Multiplikátor udává, kolikrát je vložený kapitál vlastníků "zvětšen" použitím cizího kapitálu jako zdroje financování. Pokud je větší než 1, potom zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. V případě společnosti Formplast Purkert, s.r.o., by zvyšování podílu cizích zdrojů mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech. Výsledky jsou patrné z Tabulky 6.2.

Tabulka 6.2: Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Formplast Purkert, s.r.o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	328 842 Kč	319 799 Kč	400 460 Kč	419 373 Kč	455 063 Kč
vlastní kapitál	198 844 Kč	202 859 Kč	255 115 Kč	297 078 Kč	330 280 Kč
cizí zdroje	128 210 Kč	110 611 Kč	140 713 Kč	115 349 Kč	116 189 Kč
EBT	95 631 Kč	4 466 Kč	58 649 Kč	46 687 Kč	36 546 Kč
nákladové úroky	3 026 Kč	2 463 Kč	1 629 Kč	1 411 Kč	1 001 Kč
EBIT	98 657 Kč	6 929 Kč	60 278 Kč	48 098 Kč	37 547 Kč
EBT/EBIT	0,97	0,64	0,97	0,97	0,97
A/VK	1,65	1,58	1,57	1,41	1,38
Multiplikátor	1,60	1,02	1,53	1,37	1,34

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Doporučení pro firmu Formplast Purkert, s.r.o. je tedy zvýšení cizího kapitálu. Navýšení lze provést např. tím, že by firma žádala od svých zákazníků větší krátkodobé přijaté zálohy na projekty, které jsou dlouhodobé a jejich realizace trvá více než 1 rok. Díky tomu by se navýšily krátkodobé závazky, čímž by vzrostl podíl cizích zdrojů. Další možností je dlouhodobý bankovní úvěr. Sjednání bankovního úvěru by pro společnost neměl být problém díky její nízké zadluženosti, která je výrazně nižší, než ve společnosti FOREZ s.r.o. a v odvětví. Výše úvěru by mohla být ve výši 25 mil. Kč a firma by mohla prostředky z úvěru využít na inovaci technologií nebo na přístavbu nových výrobních hal na okolních pozemcích, konkrétně nové nástrojárny. Výše bankovního úvěru 25 mil. Kč byla zvolena podle výše dlouhodobých bankovních úvěrů v roce 2010, kdy společnost dosahovala nejpříznivějších výsledků rentability vlastního kapitálu. Výstavbu nové nástrojárny firma zmiňuje ve své

strategii. Přijetí úvěru ve výši 25 mil. Kč shrnuje Tabulka 6.3, ve které je zaznamenána situace v roce 2012 a situace, která by nastala, pokud by byl v roce 2012 přijat úvěr v dané výši. Z tabulky je zřejmé navýšení cizích zdrojů a úměrné snížení vlastního kapitálu. V případě přijetí daného úvěru by vzrostla zadluženost firmy z 25,5% na 31%, což je stále méně, než je obvyklé v odvětví nebo u firmy FOREZ s.r.o. Vlivem vyššího zadlužení by vzrostl účinek finanční páky o 0,11, což by příznivě ovlivnilo rentabilitu vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu by byla na úrovni 10,42%, což by znamenalo příznivější vývoj.

Tabulka 6.3: Přijetí úvěru ve výši 25 mil. Kč

[tis. Kč]	2012	2012 s přijetím úvěru ve výši 25 000 Kč
Pasiva celkem	455 063 Kč	455 063 Kč
vlastní kapitál	330 280 Kč	305 280 Kč
cizí zdroje	116 189 Kč	141 189 Kč
bankovní úvěry	16 071 Kč	41 071 Kč
zadluženost	25,53%	31,03%
finanční páka A/VK	1,38	1,49
EBIT	37 547 Kč	37 546 Kč
úroky 6,23%	1 001 Kč	2 559 Kč
EBT	36 546 Kč	34 987 Kč
daň	3 326 Kč	3 183 Kč
EAT	33 220 Kč	31 804 Kč
ROE_{z EATu}	10,06%	10,42%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti

Certifikace

Kladně lze hodnotit to, že obě společnosti disponují stejnými certifikáty, ISO 9001, ISO 14001 a TS 16949. Bylo by dobré, aby Formplast Purkert, s.r.o. udržel podmínky nutné pro obnovu certifikací. Doporučením je certifikovat společnost podle EN 16001 (ISO 50001), resp. mezinárodní normou ISO 50001 a odpovídající normou ISO 16001. Díky této normě by byly zavedeny principy analýzy stávajících výrobních procesů, přehodnocení jejich využití, optimalizaci procesů, optimalizaci ve využití výrobních prostor a lidských zdrojů. Norma se také věnuje systému hospodaření s energiemi s cílem zajistit jejich optimalizaci. Přínosem normy by byly úspory nákladů (na energie), optimalizace využití výrobního zařízení, optimalizace organizace práce s cílem úspor za vytápění, osvětlení a klimatizaci. Firma by tak

mohla snížit výkonovou spotřebu, což by v důsledku vedlo ke zvýšení produktivity práce za předpokladu stejných výkonů. [54]

Spolupráce se školami

V současné době jedná firma o konkrétních podmínkách pro poskytování stipendií (jejich výše, intervaly vyplácení, podmínky pro vyplacení stipendia apod.) pro obor Nástrojař na PSŠ Letohrad. Doporučením pro firmu je vyhodnotit výsledky spolupráce se školami a v budoucnosti se zaměřit i na podporu jiných oborů na škole dle potřeb firmy, např. Strojní mechanik nebo Elektromechanik pro zařízení a přístroje. Firma by se měla zaměřit na učňovské obory právě na PSŠ Letohrad, jelikož škola sídlí necelých 10 km od provozovny firmy a podporou těchto oborů si vychová schopné a motivované pracovníky přímo v regionu.

Firma by měla realizovat přednášky a odborné konzultace pro studenty i jejich učitele na středních školách a učilištích v regionu. Měla by je informovat o novinkách na trhu, nových technologiích, vývoji a směřování firmy a upřesnit možnosti podpory studentů. V současnosti se studenti potýkají s nedostatkem praxe a na druhé straně firmy s nedostatkem kvalitně připravených absolventů. Ti se často učí zastaralé postupy, které nejsou firmě přínosem.

Doporučení lze dále orientovat na možnost vykonání brigád v období letních prázdnin. Firma by tak měla možnost vyzkoušet si budoucí potenciální pracovníky přímo ve svých provozech. Na výběru vhodných uchazečů by se společně podílelo i vedení školy a brigáda by byla nabídnuta výhradně studentům s nejlepším prospěchem v teoretických znalostech i praktickém výcviku. Letní brigády by se měly týkat nejen studentů učňovských oborů, ale také studentů středních a vysokých škol. Studenti vysokých škol by v průběhu studia vykonávali různé manuální práce v lisovně plastů, příp. nástrojárně tak, aby co nejlépe poznali výrobní proces a po ukončení vysokoškolského studia (technického, ale i ekonomického zaměření) zhodnotili získané znalosti a dovednosti ve své specializaci.

Firma by se měla také zapojit do podpory žáků druhých stupňů základních škol, např. zakoupením vybavení do technických dílen, aby byl zvýšen zájem o studium technických oborů na středních školách. Další formou podpory je umožnění exkurzí žákům základních škol společně s rodiči.

Firma by se dále měla inspirovat firmou FOREZ s.r.o. a navázat kontakt a diskusi se zástupci okolních měst, např. se starostou města Letohrad, či Jablonné nad Orlicí, kteří by se

mohli finančně podílet na podpoře studia technických oborů v regionu např. formou příspěvků do vybavení technických dílen základních či středních škol. Starostka města Lanškroun byla ochotna např. vyčlenit 800 tis. Kč na rekonstrukci dílen v základní škole. Podpora základních škol by se mohla realizovat také vyčleněním zkušených pracovníků pro výuku praktických činností na základní škole. Na základních školách často vyučují tento předmět pedagogové bez odborného vzdělání. Výuka by se tím stala atraktivnější a smysluplnější.

Výhody pro firmu Formplast Purkert, s.r.o. plynoucí ze spolupráce se školami

Spolupráce se školami se pro firmy působící v technických oborech stává výhodnější. Od začátku roku jsou zvýšeny limity pro daňovou uznatelnost motivačního příspěvku z 2 000 Kč na 5 000 Kč u středoškoláků a z 5 000 Kč na 10 000 Kč u vysokoškoláků. Firma si dále může odečíst 200 Kč za každého studenta a hodinu jeho odborného výcviku nebo praxe na pracovišti ve firmě. Další výhodou pro firmy je odpočet 50 - 110% vstupní ceny majetku, který je alespoň částečně využíván pro vzdělávací účely.

Hlavním přínosem pro firmu je zvýšení povědomí o firmě v regionu její působnosti a získání mladých, kvalitních a motivovaných pracovníků s nižšími náklady.

7 Závěr

Diplomová práce se zabývá aplikací externího benchmarkingu ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o. Benchmarking představuje trvalou a systematickou identifikaci, poznání a převzetí vynikající praxe a procesů, jakékoliv organizace, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.

Hlavním cílem diplomové práce bylo aplikovat externí benchmarking ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o.. Nejprve bylo nutné stanovit předmět benchmarkingu. Předmětem benchmarkingu bylo celopodnikové hospodaření společnosti. Následně bylo třeba nalézt výkonnostní špičku v odvětví působnosti podniku. Ta byla zjištěna pomocí bankrotních a bonitních modelů, konkrétně pomocí Altmanova z-score, indexu IN05 a Grünwaldova testu bonity. Na základě výsledků tří modelů byla vyhodnocena nejlepší společnost, FOREZ s.r.o.. Následně byl proveden výběr vhodných finančních a nefinančních ukazatelů. Finanční ukazatele byly vypočteny pro obě společnosti a následně komparovány. Nefinanční ukazatele byly analyzovány rovněž pro obě společnosti a byly identifikovány mezery ve společnosti Formplast Purkert, s.r.o.. Zdrojem informací finanční analýzy byly účetní výkazy daných podniků za období od roku 2009 do roku 2012. Pro ucelenější představu byly výsledky srovnány s průměrnými hodnotami zpracovatelského průmyslu.

Diplomová práce je přínosná z hlediska teoretického ucelení dané problematiky, které může být využito manažery podniku či studenty při studiu dané metody. Přínos je spatřován také z praktického hlediska, kdy byl aplikován benchmarking v podmínkách konkrétní společnosti. Práce se může stát názorným návodem, jak aplikovat benchmarking v jiných společnostech.

Práce má význam především pro společnost Formplast Purkert, s.r.o.. V práci byly identifikovány oblasti, ve kterých byly při porovnání se společností FOREZ s.r.o. či odvětvím odhaleny nedostatky a firma by se na ně měla v budoucnu zaměřit, snažit se je optimalizovat a sledovat jejich další vývoj. Mezi hlavní oblasti patří nepříznivý vývoj ukazatelů rentability, vázanost finančních prostředků v zásobách, nízká produktivita práce, vysoký podíl vlastních zdrojů z celkových pasiv, nízká úroveň spolupráce se školami, možnost získání dalších certifikátů. V závěru práce byla nastíněna možná opatření, díky kterým by podnik mohl zlepšit výsledky v navržených ukazatelích a tím upevnit svoje postavení na trhu.

Na základě výše zmíněného lze konstatovat, že předem vymezené cíle diplomové práce byly splněny.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] CAMP, Robert C. *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*. [Nachdr.]. S.l.: Productivity Press, 1989. ISBN 15-632-7352-7.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xii, 165 s. ISBN 80-717-9809-6.
- [30] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] HOERL, Roger Wesley a Ronald D SNEE. *Statistical thinking: improving business performance*. Second edition. New Jersey: Sas, 2012, xxix, 511 pages. ISBN 9781118223383.
- [5] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [6] KARLÖF, Bengt. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858-6523-8.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8
- [11] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [12] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [13] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.

- [14] ROLSTADAS, Edited by Asbjorn. *Benchmarking: theory and practice*. London, Angleteerre: Chapman and Hall, 1995. ISBN 04-126-2680-2.
- [15] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [17] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- [18] *The benchmarking handbook step-by-step instructions*. 1. English language ed. London [u.a.]: Chapman, 1996. ISBN 04-127-3520-2.
- [19] WAGNER, Jaroslav. *jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Tištěná periodika

- [20] Výroční zpráva společnosti FOREZ s.r.o. za rok 2009
- [21] Výroční zpráva společnosti FOREZ s.r.o. za rok 2010
- [22] Výroční zpráva společnosti FOREZ s.r.o. za rok 2011
- [23] Výroční zpráva společnosti FOREZ s.r.o. za rok 2012
- [24] Výroční zpráva společnosti Formplast Purkert, s.r.o. za rok 2008
- [25] Výroční zpráva společnosti Formplast Purkert, s.r.o. za rok 2009
- [26] Výroční zpráva společnosti Formplast Purkert, s.r.o. za rok 2010
- [27] Výroční zpráva společnosti Formplast Purkert, s.r.o. za rok 2011
- [28] Výroční zpráva společnosti Formplast Purkert, s.r.o. za rok 2012
- [29] Výroční zpráva společnosti Fortell s.r.o. za rok 2012
- [30] Výroční zpráva společnosti INA Lanškroun, s.r.o. za rok 2012
- [31] Výroční zpráva společnosti Linaset, a.s. za rok 2012

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

- [32] ANAND, G. a KODALI. *Benchmarking the benchmarking models* [online]. [cit. 2014-02-17].

- [33] BHUTTA, Khurram S. a Faizul HUQ. Benchmarking – best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal* [online]. 1999, vol. 6, issue 3 [cit. 2014-02-14]. DOI: 10.1108/14635779910289261. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635779910289261>
- [34] MANN, Robin. Benchmarking in pursuit of performance excellence. *Centre for Organisational Excellence Research* [online]. 2011, - [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.conferenz.co.nz/content/whitepapers/2011/Robin%20Mann%20paper%20Benchmarking%20in%20pursuit%205.9.11.pdf>
- [35] MANN, Robin. Benchmarking Now and in the Future. *Middle East Quality Association* [online]. 2010, - [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://meqa.bettermentor.com/mag/q4q/vol1_issue3/pdfs/Benchmarkingnow_Future.pdf
- [36] SEARLES, Bruce, Robin MANN a Holger KOHL. BENCHMARKING 2030: The Future Of Benchmarking. *Global benchmarking* [online]. 2013, - [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/Publications/2030/gbn-report_bm2030_final_web.pdf

Elektronické dokumenty a ostatní

- [37] American Productivity & Quality Center. *APQC* [online]. 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.apqc.org/>
- [38] Bain & Company: *Global management consulting firm* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.bain.com/>
- [39] *Benchmarkindex* [online]. 2013 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.benchmarkindex.cz/>
- [40] Bonitní modely. In: *Vysoká škola finanční a správní* [online]. 2004 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/zima2004/BK_FAP/FA_Bonitni_modely_Grunwalduv_bonitni_model_IN99_Aspect_Global.pdf
- [41] *Čeká společnost pro jakost* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/>
- [42] Český benchmarkingový index – nástroj výkonového benchmarkingu. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2008 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z:

[http://www.csq.cz/12007/?tx_ttnews\[tt_news\]=807&cHash=dee0b1a1a778528e92429cbf90974e96](http://www.csq.cz/12007/?tx_ttnews[tt_news]=807&cHash=dee0b1a1a778528e92429cbf90974e96)

[43] Český benchmarkingový index. In: *CzechInvest* [online]. 2007 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/prirucka-pro-podniky-531.pdf>

[44] *CzechInvest* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>

[45] Díky firmě Forez mají nové učební pomůcky. *Orlický deník* [online]. 2014, - [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://orlicky.denik.cz/zpravy_region/diky-firme-forez-maji-nove-ucebni-pomucky-20140309.html

[46] *FOREZ* [online]. 2003 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.forez.cz/page.php?a=uvod&i=uvod&l=cz>

[47] *FOREZ s.r.o. Fondy EU* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.fondyeu.eu/prijemce-dotace/78700-forez-s-r-o> [26] *FORTELL* [online]. 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.fortell.cz/>

[48] *FORMPLAST PURKERT, s.r.o. Fondy EU* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.fondyeu.eu/prijemce-dotace/78710-formplast-purkert-s-r-o>

[49] *Fortell* [online]. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.fortell.cz/>

[50] *Global Benchmarking Network* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.globalbenchmarking.org/home/>

[51] Global survey on business improvement and benchmarking. *Global benchmarking* [online]. 2010 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: http://www.globalbenchmarking.ipk.fraunhofer.de/fileadmin/user_upload/GBN/PDF/2010_gbn_survey_business_improvement_and_benchmarking_web.pdf

[52] *Linaset* [online]. 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.linaset.cz/>

[53] Město Lanškroun Tel.: 465 385 111, Fax: 465 385 244 IČO: 00279102, Č. účtu: 19 - 2725611/0100 Firmy Lanškrounska podporují odbornou školu. *Lanskroun.eu* [online]. 2013, - [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.lanskroun.eu/customers/lanskroun/storage/dokumenty/13867649111.pdf>

[54] Normy. *ISO* [online]. 2014 [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>

[55] Performance Management. *Cimaglobal* [online]. 2008 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/9_Performance_Measurement.pdf

[56] Setkání představitelů významných lanškrounských zaměstnavatelů a KHK Pk s řediteli základních škol. *Krajská hospodářská komora Pardubického kraje* [online]. 2014, - [cit.

2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.khkpce.cz/setkani-predstavitele-vyznamnych-lanskrounskych-zamestnavatele-a-khk-pk-s-rediteli-zakladnich-skol.aspx>

[57] Studenti získají finanční stipendium - šéfové regionálních firem podepsali dohodu o podpoře učňovského školství. *ORLICKÝ-net* [online]. 2014, - [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://www.orlicky.net/?id_zpravy=11548113211389850914

[58] *Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR* [online]. 2012 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.vcvscr.cz/>

Seznam zkratek

APCQ	American Productivity & Quality Center
a.s.	akciová společnost
CNC	Computer Numeric Control - číslíkové řízení počítačem
CROGA	Cash Return On Gross Assets - cash flow rentabilita hrubých aktiv
CZ-NACE	statistická klasifikace ekonomických činností, kterou používá EU
ČBI	Český benchmarkingový index
ČR	Česká republika
d	sazba daně z příjmu
DAF	Společnost DAF Trucks
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Earnings after Taxes - zisk po zdanění
EBIT	Earnings before Interest and Taxes - zisk před úroky a zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management - Evropská nadace pro management kvality
EMS	Životní prostředí
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
GBN	Global Benchmarking Network
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung - společnost s ručením omezeným
HV	Hospodářský výsledek
IB	Index bonity
Kč	Korun českých
KČD	Krytí čistých dluhů
KZPK	Krytí zásob pracovním kapitálem
Mil.	Milion
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MŠ	Mateřská škola
PEMS	Pověřenec vedení pro životní prostředí
PH	Přidaná hodnota
PPL	Provozní pohotovost likvidity
PSS	Průmyslová střední škola

ROA	Return on Assets - rentabilita aktiv
ROCE	Return On Capital Employed - rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Return on Equity - rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return on Equity - rentabilita investovaného kapitálu
RONA	Return on Net Assets - rentabilita čistých aktiv
ROS	Return on Sales - rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
T	Daňová sazba
tis.	Tisíc
u	Úroky
UK	Úrokové krytí
ÚŘK	Útvar řízení kvality
UTB	Univerzita Tomáše Bati
PVK	Pověřenec vedení pro kvalitu
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
Z	Altmanovo Z-score
ZŠ	Základní škola

Seznam grafů

Graf 4.1: Vývoj hospodářských výsledků Formplast Purkert, s.r.o.....	50
Graf 4.2: Vývoj vybraných položek aktiv	52
Graf 4.3: Horizontální analýza aktiv	53
Graf 4.4: Struktura aktiv	55
Graf 4.5: Vývoj vybraných položek pasiv	56
Graf 4.6: Horizontální analýza pasiv	57
Graf 4.7: Vertikální analýza pasiv	58
Graf 4.8: Vertikální analýza výnosů	60
Graf 4.9: Vertikální analýza nákladů	61
Graf 5.1: Rentabilita celkového vloženého kapitálu	69
Graf 5.2: Rentabilita vlastního kapitálu	70
Graf 5.3: Rentabilita tržeb	71
Graf 5.4: Rentabilita investovaného kapitálu	72
Graf 5.5: Doba obratu a obratovost celkových aktiv	73
Graf 5.6: Doba obratu a obratovost zásob	73
Graf 5.7: Doba obratu a obratovost pohledávek	74
Graf 5.8: Doba obratu a obratovost závazků	75
Graf 5.9: Celková zadluženost	76
Graf 5.10: Míra zadluženosti	77
Graf 5.11: Úrokové krytí	78
Graf 5.12: Běžná likvidita	78
Graf 5.13: Pohotová likvidita	79
Graf 5.14: Okamžitá likvidita	80
Graf 5.15: Přidaná hodnota na zaměstnance	81
Graf 5.16: Produktivita práce z výkonů	82
Graf 5.17: Vývoj počtu zaměstnanců	83
Graf 5.18: Vývoj průměrných mezd	84
Graf 5.19: Rozdělení produkce podle cílového trhu	85

Seznam obrázků

Obrázek 3.1: Míra využití benchmarkingu a spokojenost uživatelů	31
---	----

Obrázek 3.2: Klasifikace benchmarkingu podle Dr. Robin S. Mann	35
Obrázek 3.3: Vliv interního benchmarkingu	38
Obrázek 4.1: Vývoj počtu zaměstnanců	49
Obrázek 4.2: Organizační struktura Formplast Purkert, s.r.o.	50

Seznam tabulek

Tabulka 2.1: Bodování výsledků Kralickova Quicktestu	23
Tabulka 2.2: Klasifikace nefinančních ukazatelů	27
Tabulka 3.1: Rysy benchmarkingu	29
Tabulka 3.2: Výhody a nevýhody externího a interního benchmarkingu	40
Tabulka 4.1: Majetková struktura společnosti Formplast Purkert, s.r.o.	51
Tabulka 4.2: Horizontální analýza aktiv	53
Tabulka 4.3: Vertikální analýza aktiv	54
Tabulka 4.4: Finanční struktura společnosti Formplast Purkert, s.r.o.	55
Tabulka 4.5: Horizontální analýza pasiv	56
Tabulka 4.6: Vertikální analýza pasiv	58
Tabulka 4.7: Analýza výnosů společnosti Formplast Purkert, s.r.o.	59
Tabulka 4.8: Analýza nákladů společnosti Formplast Purkert, s.r.o.	60
Tabulka 5.1: Altmanovo Z-score	65
Tabulka 5.2: IN05	65
Tabulka 5.3: Grünwaldův index bonity	66
Tabulka 5.4: Výběr benchmarkingového partnera	67
Tabulka 5.5: Spolupráce firem se školami	88
Tabulka 5.6: Čerpání dotací Formplast Purkert, s.r.o.	89
Tabulka 5.7: Zvyšování profesních kompetencí zaměstnanců společnosti Formplast Purkert, s.r.o.	90
Tabulka 5.8: Čerpání dotací FOREZ s.r.o.	91
Tabulka 5.9: Certifikace společností	94
Tabulka 6.1: Detailní pohled na položky zásob	99
Tabulka 6.2: Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Formplast Purkert, s.r.o. .	101
Tabulka 6.3: Přijetí úvěru ve výši 25 mil. Kč	102

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Bc. Radka Neškudlová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Popularita benchmarkingu

Příloha č. 2 - Aktiva Formplast Purkert, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012

Příloha č. 3 - Pasiva Formplast Purkert, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012

Příloha č. 4 - Výkaz zisku a ztráty Formplast Purkert, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012

Příloha č. 5 - Aktiva FOREZ s.r.o. od roku 2009 do roku 2012

Příloha č. 6 - Pasiva FOREZ s.r.o. od roku 2009 do roku 2012

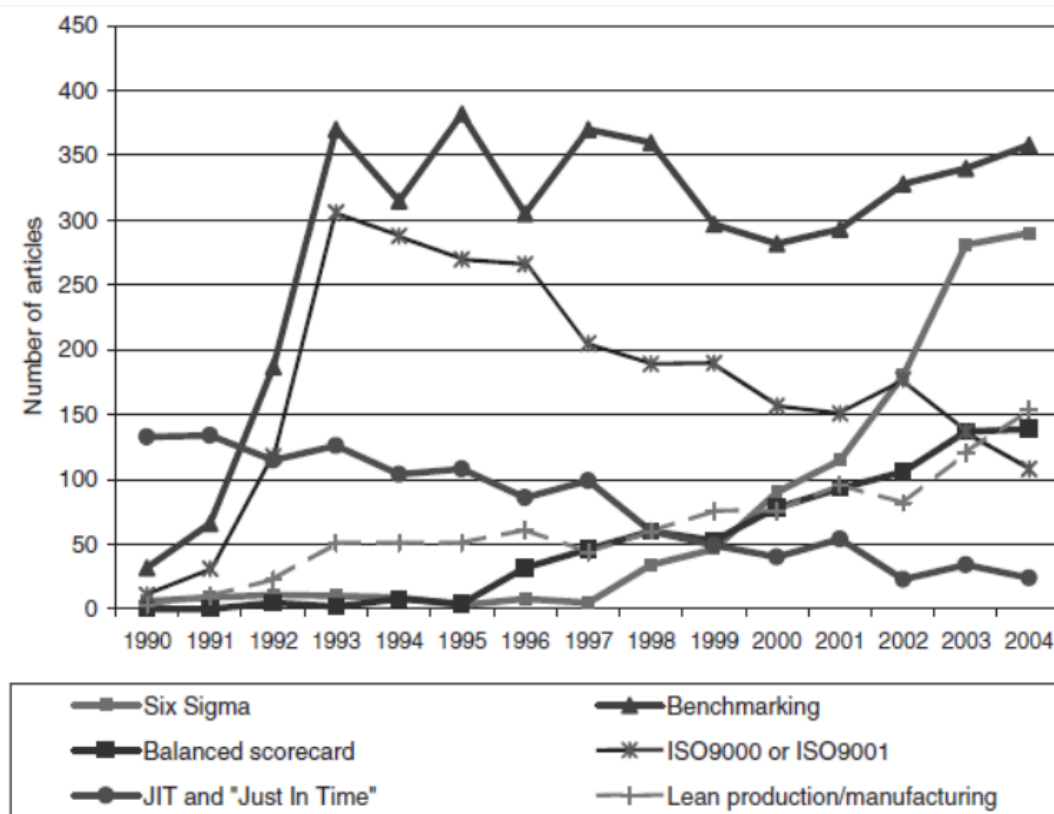
Příloha č. 7 - Výkaz zisku a ztráty FOREZ s.r.o. od roku 2009 do roku 2012

Příloha č. 8 - Aktiva ostatních konkurentů za rok 2012

Příloha č. 9 - Pasiva ostatních konkurentů za rok 2012

Příloha č. 10 - Výkaz zisku a ztráty ostatních konkurentů za rok 2012

Příloha č. 1 - Popularita benchmarkingu



Zdroj: [33]

Příloha č. 2 - Aktiva Formplast Purkert, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
Aktiva celkem	328 842	319 799	400 460	419 373	455 063
stálá aktiva	189 774	167 967	197 252	218 035	179 315
dlouhodobý nehmotný majetek	919	576	258	569	1 014
software	919	576	258	569	1 014
dlouhodobý hmotný majetek	188 855	167 391	196 814	217 286	178 140
pozemky	580	580	580	580	580
stavby	100 511	89 835	116 627	138 553	118 758
samostatné movité věci a soubory movitých věcí	74 956	59 531	78 963	77 874	58 523
nedokončený dlouhodobý majetek	6 127	17 445	644	279	279
poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	6 681	0	0	0	0
dlouhodobý finanční majetek	0	0	180	180	161
podíly v ovládaných a řízených jednotkách	0	0	180	180	161
oběžná aktiva	137 759	151 224	202 377	200 870	275 220
zásoby	48 357	60 535	81 179	100 964	109 271
materiál	21 463	20 150	41 717	52 265	37 777
nedokončená výroba	14 869	28 625	20 184	34 819	56 456
výrobky	12 025	11 760	19 278	13 880	15 038
krátkodobé pohledávky	72 242	63 154	99 580	80 871	108 675
pohledávky z obchodních vztahů	72 813	61 808	89 726	84 250	99 718
stát - daňové pohledávky	0	1 549	10 501	1 000	9 592
dohadné účty aktivní	-571	-203	-647	-4 378	-635
jiné pohledávky	0	0	0	-1	0
krátkodobý finanční majetek	17 160	27 535	21 618	19 035	57 274
peníze	1 520	449	667	500	490
účty v bankách	15 640	27 086	20 951	18 535	56 784
časové rozlišení	1 309	608	831	468	528
náklady příštích období	1 309	608	831	468	528

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 3 - Pasiva Formplast Purkert, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012

PASIVA	2008	2009	2010	2011	2012
	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
Pasiva celkem	328 842	319 799	400 460	419 373	455 063
vlastní kapitál	198 844	202 859	255 115	297 078	330 280
základní kapitál	100	100	100	100	100
základní kapitál	100	100	100	100	100
kapitálové fondy	193	194	193	193	174
ostatní kapitálové fondy	193	194	193	193	193
oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	-19
rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20	20
zákonný rezervní fondy/nedělitelný fond	20	20	20	20	20
výsledek hospodaření minulých let	109 273	198 532	202 545	254 801	296 765
nerozdělený zisk minulých let	109 273	198 532	202 545	254 801	296 765
hospodářský výsledek účetního období	89 258	4 013	52 257	41 964	33 221
cizí zdroje	128 210	110 611	140 713	115 349	116 189
rezervy	0	0	0	0	0
dlouhodobé závazky	6 259	6 712	15 198	8 172	7 415
závazky- ovládající a řídící osoba	0	0	7 500	92	0
odložený daňový závazek	6 259	6 712	7 698	8 080	7 415
krátkodobé závazky	65 089	61 100	83 540	78 785	92 703
závazky z obchodních vztahů	46 993	38 822	60 510	57 257	57 923
závazky k zaměstnancům	3 505	3 395	11 991	3 718	8 955
závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 793	1 759	1 845	2 114	2 140
stát - daňové závazky	2 077	0	0	0	0
krátkodobé přijaté zálohy	10 521	15 789	6 719	15 334	23 390
dohadné účty pasivní	123	1 204	2 341	281	143
jiné závazky	77	131	134	81	152
bankovní úvěry a výpomoci	56 862	42 799	41 975	28 392	16 071
bankovní úvěry dlouhodobé	56 862	42 799	41 975	28 392	16 071
časové rozlišení	1 788	6 329	4 632	6 946	8 594
výnosy příštích období	1 788	6 329	4 632	6 946	8 594

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 4 - Výkaz zisku a ztráty Formplast Purkert, s.r.o. od roku 2008 do roku 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
Výkony	377 006	291 652	470 662	500 287	477 669
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	389 779	277 807	471 266	491 299	464 627
změna stavu zásob vlastní činnosti	-12 773	13 828	-1 268	8 988	12 042
aktivace	0	17	664	0	1 000
výkonová spotřeba	218 696	184 155	306 566	346 702	334 181
spotřeba materiálu a energie	148 664	107 201	171 948	185 974	206 807
služby	70 032	76 954	134 618	160 728	127 374
přidaná hodnota	158 310	107 497	164 096	153 585	143 488
osobní náklady	67 593	76 655	81 718	76 705	93 144
mzdové náklady	48 746	59 481	61 987	55 371	70 473
náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 055	15 433	17 601	18 728	19 925
sociální náklady	1 792	1 741	2 130	2 606	2 746
daně a poplatky	78	137	129	766	840
odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	22 312	25 356	25 695	31 046	33 928
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	22 183	26 181	50 575	46 941	32 980
tržby z prodeje dlouhodobého majetku	108	6 107	1 069	543	5 472
tržby z prodeje materiálu	22 075	20 074	49 506	46 398	27 508
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20 501	25 692	51 887	45 215	24 358
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	5 964	864	45 215	24 358
prodaný materiál	20 501	19 728	51 023	0	0
změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-22 775	-153	-1 532	330	445
ostatní provozní výnosy	2 302	1 477	2 324	4 666	12 775
ostatní provozní náklady	3 346	2 135	2 491	3 505	9 240
provozní výsledek hospodaření	91 740	5 333	56 607	47 625	27 288
výnosové úroky	419	437	173	181	184
nákladové úroky	3 026	2 463	1 629	1 411	1 001
ostatní finanční výnosy	7 136	6 240	3 549	3 892	2 730
ostatní finanční náklady	5 369	6 403	6 930	3 935	4 216
finanční výsledek hospodaření	-840	-2 189	-4 837	-1 273	-2 303
daň z příjmu za běžnou činnost	6 373	453	6 392	4 723	3 325
splatná	4 448	0	5 406	4 341	3 990
odložená	1 925	453	986	382	-665
výsledek hospodaření za běžnou činnost	84 527	2 691	45 378	41 629	21 660
mimořádné výnosy	4 826	1 322	6 879	335	11 561
mimořádné náklady	95	0	0	0	0
mimořádný výsledek hospodaření	4 731	1 322	6 879	335	11 561
výsledek hospodaření za účetní období	89 258	4 013	52 257	41 964	33 221
výsledek hospodaření před zdaněním	95 631	4 466	58 649	46 687	36 546

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 5 - Aktiva FOREZ s.r.o. od roku 2009 do roku 2012

	2009	2010	2011	2012
	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
AKTIVA				
Aktiva celkem	300 304	426 709	498 913	543 670
stálá aktiva	103 385	168 140	193 266	179 530
dlouhodobý nehmotný majetek	906	2 329	4 538	4 092
software	906	2 329	4 538	4 092
dlouhodobý hmotný majetek	102 479	165 811	188 728	175 438
pozemky	201	201	610	610
stavby	62 443	100 247	110 115	90 235
samostatné movité věci a soubory movitých věcí	44 153	62 239	72 049	74 290
jiný dlouhodobý majetek	376	231	154	11
nedokončený dlouhodobý majetek	2 472	9 277	11 403	15 308
oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-7 166	-6 384	-5 603	-5 016
dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
podíly v ovládaných a řízených jednotkách	0	0	0	0
oběžná aktiva	193 474	254 375	299 692	360 900
zásoby	95 460	128 149	146 771	135 547
materiál	24 605	38 336	50 534	46 212
nedokončená výroba	70 855	89 813	96 237	89 335
výrobky	0	0	0	0
dlouhodobé pohledávky	0	0	16207	81656
krátkodobé pohledávky	95 641	115 785	130 744	120 693
pohledávky z obchodních vztahů	89 476	103 619	117 427	115 424
stát - daňové pohledávky	1 572	5 026	8 902	3 193
krátkodobé poskytnuté zálohy	4 535	7 536	4 350	1 982
dohadné účty aktivní	0	-501	0	26
jiné pohledávky	58	105	65	68
krátkodobý finanční majetek	2 373	10 441	5 970	23 004
peníze	134	140	253	65
účty v bankách	1 658	9 721	5 133	22 357
krátkodobé cenné papíry a podíly	581	580	584	582
časové rozlišení	3 445	4 194	5 955	3 240
náklady příštích období	3 445	4 194	5 955	3 240

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 6 - Pasiva FOREZ s.r.o. od roku 2009 do roku 2012

PASIVA	2009	2010	2011	2012
	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
Pasiva celkem	300 304	426 709	498 913	543 670
vlastní kapitál	144 693	211 110	248 372	294 205
základní kapitál	2 205	2 205	2 205	2 206
základní kapitál	2 205	2 205	2 205	2 206
kapitálové fondy	1 025	1 025	1 025	0
ostatní kapitálové fondy	1 025	1 025	1 025	0
oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	637	638	638	553
zákonný rezervní fondy/nedělitelný fond	220	221	221	221
statutární a ostatní fondy	417	417	417	332
hospodářský výsledek minulých let	122 196	139 343	202 931	244 504
nerozdělený zisk minulých let	122 196	139 343	202 931	244 504
hospodářský výsledek účetního období	18 630	67 899	41 573	46 942
cizí zdroje	155 611	215 143	250 541	249 465
rezervy	10 200	0	0	0
dlouhodobé závazky	5 056	37 339	35 493	33 045
dlouhodobé směnky k úhradě	-1 000	-1 000	0	0
jiné závazky	0	31 757	27 376	24 310
odložený daňový závazek	6 056	6 582	8 117	8 735
krátkodobé závazky	76 933	86 811	86 225	86 799
závazky z obchodních vztahů	66 746	71 425	74 331	68 144
závazky k zaměstnancům	3 839	4 495	4 370	8 372
závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 991	2 396	2 380	3 856
stát - daňové závazky	1 878	6 036	2 469	6 096
krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
dohadné účty pasivní	2 479	2 459	2 675	331
jiné závazky	0	0	0	0
bankovní úvěry a výpomoci	63 422	90 993	128 823	129 621
bankovní úvěry dlouhodobé	63 422	90 993	128 823	129 621
časové rozlišení	0	456	0	0
výnosy příštích období	0	456	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 7 - Výkaz zisku a ztráty FOREZ s.r.o. od roku 2009 do roku 2012

	2009	2010	2011	2012
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
tržby za prodej zboží	0	10	42	18
náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	18
Výkony	346 714	535 537	628 324	715 057
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	353 184	515 108	620 900	720 195
změna stavu zásob vlastní činnosti	-6 470	18 959	6 424	-6 902
aktivace	0	1 470	1 000	1 764
výkonová spotřeba	222 216	363 914	458 774	496 371
spotřeba materiálu a energie	153 093	239 140	274 528	306 429
služby	69 123	124 774	184 246	189 942
přidaná hodnota	124 498	171 633	169 592	218 686
osobní náklady	69 123	87 048	90 733	102 015
mzdové náklady	51 560	64 354	66 761	75 449
náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 009	20 815	21 932	24 352
sociální náklady	1 554	1 879	2 040	2 214
daně a poplatky	528	455	460	2 095
odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	20 441	22 441	29 373	33 980
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 640	13 469	19 329	35 943
tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 355	2 996	1 072	7 350
tržby z prodeje materiálu	3 285	10 473	18 257	28 593
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 115	3 360	11 685	38 508
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 115	3 360	731	6 870
prodaný materiál	0	0	10 954	31 638
změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-867	-11 435	-6	809
ostatní provozní výnosy	427	612	1 355	2 307
ostatní provozní náklady	4 759	2 748	3 206	6 307
provozní výsledek hospodaření	34 466	81 097	54 825	73 222
tržby z prodeje cenných papírů a podílů	78	0	0	0
výnosové úroky	169	179	4	5
nákladové úroky	2 674	2 660	3 823	4 319
ostatní finanční výnosy	3 941	6 013	6 976	3 375
ostatní finanční náklady	16 649	11 275	9 701	13 588
finanční výsledek hospodaření	-15 135	-7 743	-6 544	-14 527
daň z příjmu za běžnou činnost	-23	5 385	5 065	11 708
splatná	-115	4 859	3 530	11 090
odložená	92	526	1 535	618
výsledek hospodaření za běžnou činnost	19 354	67 969	43 216	46 987
mimořádné výnosy	0	0	0	53
mimořádné náklady	724	70	1 643	98
mimořádný výsledek hospodaření	-724	-70	-1 643	-45
výsledek hospodaření za účetní období	18 630	67 899	41 573	46 942
výsledek hospodaření před zdaněním	18 607	73 284	46 638	58 650

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 8 - Aktiva ostatních konkurentů za rok 2012

	Linaset, a.s.	INA Lanškroun, s.r.o.	Fortell s.r.o.
	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
AKTIVA 2012			
Aktiva celkem	379 650	556 973	156 411
stálá aktiva	155 606	362 161	97 945
dlouhodobý nehmotný majetek	3 672	366	611
software	3 080	366	611
nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	555	0	0
poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	37	0	0
dlouhodobý hmotný majetek	151 824	361 795	97 284
pozemky	6 538	0	4 689
jiný dlouhodobý majetek	73	0	192
stavby	115 797	78 218	86 824
samostatné movité věci a souboty movitých věcí	29 068	270 459	5 570
nedokončený dlouhodobý majetek	157	11 150	9
poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	191	1 968	0
dlouhodobý finanční majetek	110	0	50
ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	110	0	0
podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	50
oběžná aktiva	220 777	174 802	58 118
zásoby	80 308	73 785	27 684
materiál	34 079	40 107	10 736
zboží	692	0	0
nedokončená výroba	28 443	31 107	15 091
výrobky	16 411	2 571	1 857
poskytnuté zálohy na zásoby	683	0	0
dlouhodobé pohledávky	113	0	0
krátkodobé pohledávky	124 867	80 907	21 049
pohledávky z obchodních vztahů	124 678	38 788	20 668
pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba	0	30 001	0
stát - daňové pohledávky	10	10 706	0
krátkodobé poskytnuté zálohy	51	851	235
jiné pohledávky	32	561	146
dohadné účty aktivní	96	0	0
krátkodobý finanční majetek	15 489	20 110	9 385
krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
peníze	261	358	101
účty v bankách	15 228	19 752	9 284
časové rozlišení	3 267	20 010	348
náklady příštích období	2 054	20 010	348
příjmy příštích období	1 213	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společností

Příloha č. 9 - Pasiva ostatních konkurentů za rok 2012

	Linaset, a.s.	INA Lanškroun, s.r.o.	Fortell s.r.o.
PASIVA 2012	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
Pasiva celkem	379 650	556 973	156 411
vlastní kapitál	156 243	205 731	71 982
základní kapitál	52 430	150 000	184
základní kapitál	52 430	150 000	184
kapitálové fondy	0	0	0
ostatní kapitálové fondy	0	0	0
oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	6 003	5 354	1 018
zákonný rezervní fondy/nedělitelný fond	5 950	5 354	18
statutární a ostatní fondy	53	0	1 000
hospodářský výsledek minulých let	67 906	-2 896	62 004
nerozdělený hospodářský výsledek minulých let	76 320	-2 896	62 004
jiný hospodářský výsledek minulých let	-8 414	0	0
hospodářský výsledek účetního období	29 904	53 273	8 776
cizí zdroje	223 033	351 242	84 429
rezervy	150	17 271	6 146
dlouhodobé závazky	7 070	236 541	3 118
závazky - ovládající a řídící osoba	0	225 000	0
jiné závazky	1 923	0	0
odložený daňový závazek	5 147	11 541	3 118
krátkodobé závazky	69 107	97 430	27 085
závazky z obchodních vztahů	35 235	71 813	14 066
závazky k zaměstnancům	13 199	12 242	2 380
závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 667	6 346	1 359
stát - daňové závazky	11 064	1 872	1 624
krátkodobé přijaté zálohy	2 008	0	7 211
dohadné účty pasivní	1 051	5 075	382
jiné závazky	883	82	63
bankovní úvěry a výpomoci	146 706	0	48 080
bankovní úvěry dlouhodobé	21 279	0	48 080
bankovní úvěry krátkodobé	125 427	0	0
časové rozlišení	374	8	0
výdaje příštích období	353	8	0
výnosy příštích období	21	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti

Příloha č. 10 - Výkaz zisku a ztráty ostatních konkurentů za rok 2012

	Linaset, a.s.	INA Lanškroun, s.r.o.	Fortell s.r.o.
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
tržby za prodej zboží	18591	0	78
náklady vynaložené na prodané zboží	15689	0	62
Výkony	556 521	894 678	184 943
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	566 678	843 915	181 908
změna stavu zásob vlastní činnosti	-10 784	4 123	3 035
aktivace	627	46 640	0
výkonová spotřeba	302 016	516 245	116 880
spotřeba materiálu a energie	221 233	423 650	95 851
služby	80 783	92 595	21 029
přidaná hodnota	257 407	378 433	68 079
osobní náklady	210 505	219 575	51 512
mzdové náklady	156 093	160 059	37 192
odměny členům orgánů společnosti a družstva	960	0	149
náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	51 931	53 637	12 599
sociální náklady	1 521	5 879	1 572
daně a poplatky	740	47	123
odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13 379	75 014	5 587
tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4 109	4 310	2 874
tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	1 258	47
tržby z prodeje materiálu	4 109	3 052	2 827
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 802	3 879	13
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	2 374	0
prodaný materiál	3 802	1 505	13
změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 619	3 341	446
ostatní provozní výnosy	15 275	1 165	0
ostatní provozní náklady	3 780	7 462	2 004
provozní výsledek hospodaření	42 966	74 590	11 268
tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	677	0
náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	1 211	0
výnosové úroky	9	344	3
nákladové úroky	3 874	6 854	1 086
ostatní finanční výnosy	7 011	2 840	851
ostatní finanční náklady	9 794	4 190	1 241
finanční výsledek hospodaření	-6 648	-8 394	-1 473
daň z příjmu za běžnou činnost	6 414	12 923	1 244
splatná	6 183	7 280	904
odložená	231	5 643	340
výsledek hospodaření za běžnou činnost	29 904	53 273	8 551
mimořádné výnosy	0	0	226
mimořádné náklady	0	0	1
mimořádný výsledek hospodaření	0	0	225
výsledek hospodaření za účetní období	29 904	53 273	8 776
výsledek hospodaření před zdaněním	36 318	66 196	10 020

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výročních zpráv společnosti